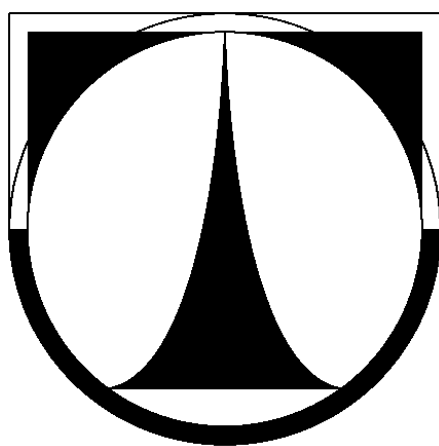


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Jana Míková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Podniková kultura a řízení lidských zdrojů ve firmě s japonským managementem

Corporate Culture and Human Resources Management in a Company of Japanese Management

DP – PE – KPE – 2011 – 36

Bc. Jana Míková

Vedoucí práce: Ing. Martina Ortová, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Ing. Vladimír Jermář, DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.
Počet stran: 94 Počet příloh: 6
Datum odevzdání: 5. května 2011

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 5. května 2011

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martině Ortové, Ph.D. za veškerou pomoc, cenné rady a připomínky. A dále děkuji Ing. Vladimíru Jermářovi za vstřícnou spolupráci, bez které by bylo velmi obtížné zrealizovat rozbor společnosti Denso v rámci praktické části této diplomové práce.

Anotace

Předmětem diplomové práce je formulovat rysy podnikové kultury a přístupů k řízení lidských zdrojů v japonské společnosti a současně porovnat české představy o japonských firmách se skutečností.

Teoretická pasáž podává základní definice a termíny z oblasti podnikové kultury a řízení lidských zdrojů, definuje specifika japonského managementu a pojednává o japonských pracovních i kulturních projevech.

Získané poznatky z teoretické pasáže byly využity v aplikační části práce, kde čtenář nalezne popis pozorované podnikové kultury a zároveň využívané přístupy k řízení lidských zdrojů v konkrétní firmě. Závěrem byly díky vlastnímu projektu potvrzeny nebo vyvráceny české představy o japonských společnostech a následně bylo vysloveno doporučení pro potenciální zaměstnance japonských firem, především z řad českých občanů.

Klíčová slova

Japonské kulturní faktory, japonský management, podniková kultura, řízení lidských zdrojů.

Annotation

The object of the dissertation work is to form an outline of the company culture and methods of human resource management in a Japanese company and the comparison of the Czech ideas about those companies and reality.

Theoretical passage offers the basic definitions and terms from the area of company culture and human resource management, it defines the specification of Japanese management, and deals with the Japanese working and cultural demonstrations.

Obtained data from the theoretical passage are used in the application part of this work, where the reader would find the description of observed company culture as well as the applied access to the human resource management in a concrete Japanese company from the Czech environment.

As a conclusion due to own projects the Czech ideas about the Japanese companies are either confirmed or disconfirmed. Consequently, the recommendation for the future potential applicants of Japanese companies from the rows of the Czech citizens is mentioned.

Key Words

Japanese cultural factors, Japanese management, Company culture, Human resource management.

Obsah

Obsah.....	8
Seznam zkratk	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam obrázků	13
Úvod.....	14
1 Podniková kultura.....	16
1.1 Kultura	16
1.2 Definice podnikové kultury	17
1.3 Prvky podnikové kultury	18
1.4 Struktura podnikové kultury	22
1.5 Obsah a síla podnikové kultury	23
1.6 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu.....	25
1.7 Shrnutí	28
2 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů	29
2.1 Dva druhy podnikové kultury v čase	29
2.2 Definice řízení lidských zdrojů.....	30
2.3 Faktory působící na řízení lidských zdrojů.....	31
2.4 Shrnutí	33
3 Japonský management a jeho specifika	34
3.1 Základní pilíře japonského řízení	35
3.2 Shrnutí	39
4 Japonské kulturní faktory	40
4.1 Na první pohled je vše harmonické, ale není to klam?	40
4.2 Vztah harmonie a konflikt, tzv. produktivní konflikty	40
4.3 Preference skupin, důraz na lidské vztahy	41
4.4 Schopnost napodobování, rozpoznání svých vlastních slabostí	41
4.5 Japonská morálka – dodržování principů a pravidel chování.....	42
4.6 Shrnutí	42
5 Japonské pracovní návyky, etiketa a obchodní jednání	43

5.1	Pracovní jazyk	43
5.2	Pozdrav, představení, navštívenky	44
5.3	Oslovování Japonců, oblékání	45
5.4	Kolektivní rozhodování	46
5.5	Negativní odpověď	46
5.6	Dlouhodobé myšlení japonských firem	47
5.7	Skromné a zdvořilé jednání	47
5.8	Společenské podniky	48
5.9	Postavení žen ve společnosti	49
5.10	Vývoj japonského chování a jednání do budoucna	49
5.11	Shrnutí	50
6	Společnost DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.....	51
6.1	Mateřská společnost	51
6.2	Dceřiná společnost.....	51
6.3	Produkty společnosti a její zákazníci.....	52
6.4	Zaměstnanci a komunikace ve firmě	52
6.5	Vedení firmy a organizační struktura	54
6.6	Shrnutí	55
7	Podniková kultura společnosti Denso.....	56
7.1	Artefakty materiální povahy	56
7.2	Uznávané hodnoty ve společnosti, normy chování	63
7.3	Artefakty nemateriální povahy	67
7.4	Shrnutí	69
8	Přístupy k řízení lidských zdrojů v Densu	71
8.1	Komunikace ve firmě	71
8.2	Sponzorství, podpora a významné akce pro zaměstnance.....	72
8.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	72
8.4	Bezpečnost a zdravotní péče.....	76
8.5	Získávání a výběr vhodných pracovníků	77
8.6	Odměňování pracovníků.....	77
8.7	Motivace pracovníků	78

8.8	Principy řízení lidských zdrojů	78
8.9	Shrnutí	79
9	Vlastní projekt aneb ověření informací pomocí ankety	80
9.1	Volba metody šetření	81
9.2	Výsledky ankety	82
9.3	Shrnutí a doporučení potenciálním zaměstnancům japonských firem	85
	Závěr	89
	Seznam pramenů a použité literatury	91
	Citace:	91
	Bibliografie:	93
	Seznam příloh	94

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EKG	Elektrokardiograf (elektronické vyšetření srdce)
HoD	Manažer oddělení (z anglického <i>Head of Department</i>)
HRIS	Informační systém pro řízení lidských zdrojů (z anglického <i>Human Resources Information System</i>)
ICT	Informační a komunikační technologie (z anglického <i>Information and Communication Technologies</i>)
JIT	Logistická metoda „právě včas“ (z anglického <i>Just in time</i>)
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OHSAS	Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Specifikace (Occupational health and safety management systems – Specification)
PDCA	Demingův cyklus (Cyklus PDCA – <i>Plan, Do, Check, Act</i>)
PK	Podniková kultura
T&D	Oddělení výcviku a rozvoje (<i>Training & Development</i>) ve společnosti Denso
TC	Tréninkové a školicí centrum (budova zvlášť umístěná v areálu společnosti Denso)
TCV	Tréninkové centrum výroby (přímo umístěné ve výrobní hale společnosti Denso)
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TPCA	Společnost Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o. sídlící v Kolíně
TPS	Výrobní systém společnosti Toyota (z anglického <i>Toyota production system</i>)
TUL	Technická univerzita v Liberci

Seznam tabulek

Tab. 1: Tři úrovně podnikové kultury podle Edgara Scheina.....	23
Tab. 2: Struktura zaměstnanců společnosti dle pohlaví a státní příslušnosti.....	53

Seznam obrázků

Obr. 1: Organizační struktura společnosti Denso.....	55
Obr. 2: Hlavní budova společnosti Denso v Průmyslové zóně – jih v Liberci.....	57
Obr. 3: Logo firmy Denso.....	62
Obr. 4: Duch Densa.....	66
Obr. 5: Principy řízení lidských zdrojů ve společnosti Denso.....	79
Obr. 6: Výsledky ankety - obavy českých občanů versus skutečnost.....	85
Obr. 7: Shrnutí a doporučení českým zájemcům o zaměstnání v japonské společnosti.....	87

Úvod

V návaznosti na zadání je záměrem této diplomové práce analyzovat podnikovou kulturu a přístupy k řízení lidských zdrojů ve vybrané japonské firmě v českém prostředí. Jedná se o důležitého dodavatele automobilového průmyslu, společnost Denso Manufacturing Czech, s.r.o. Autorka ve své práci dále zamýšlí získat informace o japonských kulturních a pracovních projevech a typickém obchodním jednání Japonců, díky nimž bude moci definovat pravděpodobné obavy českých potenciálních zaměstnanců japonských firem. Následně hodlá provést šetření právě ve zkoumané firmě, kde si ověří pozorovanou podnikovou kulturu a přístupy personálního managementu, z čehož pak bude moci vyvodit závěrečná doporučení pro zájemce, kteří se chtějí uplatnit v japonské společnosti.

Téma diplomové práce bylo zvoleno z důvodu jeho stálé aktuálnosti, neboť v současnosti v České republice s každým rokem přibývá počet japonských investorů, a to nejen v oblasti výroby, ale také v logistice, obchodu s nemovitostmi, ve výzkumu a vývoji a především v nové oblasti nanotechnologií a také v letectví a kosmonautice. Je tedy více než pravděpodobné, že se budou občané České republiky s japonskou kulturou setkávat čím dál častěji. A o podnikové kultuře jako o důležitém aspektu v životě nadnárodních společností jistě netřeba pochybovat. Navíc se dá předpokládat, že s prohlubující se globalizací světového hospodářství její význam i nadále poroste. S trochou nadsázky by se dalo říci, že vzednutí zájmu o problém podnikové kultury vyvolal právě až úspěch japonského stylu řízení a následný americký pokus o implementaci některých jeho aspektů v USA. Je tedy zřejmé, že problematiky podnikové kultury a japonských přístupů k řízení především v oblasti lidských zdrojů spolu značně souvisejí a budou do jisté míry provázané. V každém případě se v současné době stal kulturní rozměr velice významným faktorem ovlivňujícím všechny manažerské komponenty.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická pasáž podává základní definice a termíny z oblastí podnikové kultury a řízení lidských zdrojů. Dále nastiňuje specifika japonského managementu, japonské kulturní faktory a typické chování Japonců při obchodních jednáních. Aplikační část nejprve přibližuje zkoumanou japonskou společnost a následně poskytuje exkurzi do česko-japonských vztahů na půdě firmy prostřednictvím

pozorované podnikové kultury a přístupů k řízení v oblasti lidských zdrojů. Ze získaných poznatků o japonské národnosti autorka vyvodila pravděpodobné obavy českých občanů z japonských firem, které následně porovnála s výsledky ankety a mohla rozhodnout, zda jsou obavy českých občanů opodstatněné či nikoliv.

V závěrečné kapitole byla navržena doporučení, která mohou být pomocnou příručkou pro české občany, kteří právě nastupují do japonských firem, aby na základě těchto znalostí dokázali zamezit prvotním rozpakům a nedopatřením. Český čtenář tak získá informace, jak s Japonci co nejlépe komunikovat, spolupracovat a co od nich očekávat, aby nedocházelo k nepříjemným konfliktům.

Autorka se domnívá, že práce obsahuje cenné informace o chodu japonské společnosti, které jsou přínosem nejen pro ni samotnou, ale také pro ostatní zájemce, kteří chtějí v budoucnu pracovat pod záštitou takového zaměstnavatele, jakým je například společnost Denso Manufacturing Czech, s.r.o.

1 Podniková kultura

První kapitola je rozčleněna do sedmi částí. V prvních dvou se čtenář dozví, co se skrývá pod pojmem kultura a potažmo podniková kultura. Následuje pojednání o tom, jak přední autoři podnikovou kulturu definují a jaké prvky podle nich obsahuje. V dalších podkapitolách autorka seznamuje čtenáře se strukturou, obsahem a silou podnikové kultury. Před závěrečným shrnutím jsou popsány faktory, které ovlivňují obsah a sílu podnikové kultury.

1.1 Kultura

Pojem kultura si většina z nás nejčastěji spojuje s uměním. Představujeme si tedy nějaké výtvarné, hudební či literární dílo a slovní výraz „podniková kultura“ pak může mylně navozovat očekávání procesu prosté estetizace a humanizace podnikového prostředí.

„Kultura však znamená především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství“¹.

Jak o tom hovoří ve své knize Nový...stejně tak jako každá rodina má své způsoby vzájemné komunikace, rozdělení rodinných povinností mezi rodiče a děti, způsoby rozhodování i řešení společných či individuálních problémů, tak i takový sociální útvar, kterým je podnik, hospodářská organizace nebo státní instituce má svou specifickou, originální a neopakovatelnou kulturu. Ta se projevuje nejen ve specifických formách vnitřní komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování manažerů a celkovém sociálním klimatu, ale především ve společném, přibližně shodném názoru zaměstnanců na vnitropodnikové skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení stejně jako ve společném sdílení vize podniku v delším časovém horizontu a strategie jejího dosažení. Podniková kultura je tedy velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečností².

¹ NOVÝ, I. Interkulturální management: Lidé, kultura a management, s. 24.

² Tamtéž, s. 25.

1.2 Definice podnikové kultury

Při pojednávání o kulturních aspektech organizací jsou v české odborné literatuře používány tři pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura. Jejich obsah je ovšem totožný³.

Přestože je pojem podniková kultura chápán současnými autory obdobným způsobem, konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé. Podnikovou kulturu vymezují přední autoři například takto:

„Firemní kultura je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“⁴.

„Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce“⁵.

Z výše uvedených definic vyplývá, že pod pojmem podniková kultura si čtenář může představit konkrétní a typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Podniková kultura pak tvoří jednotné vnímání hodnot, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálních vybaveních.

Podle Šiguta tento pojem dále zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení). Podle těchto názorů jednotlivci, skupiny, ale i podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí. Určitý celek norem,

³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura, s. 21.

⁴ PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, s. 19.

⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, s. 199.

hodnotových představ a myšlení charakterizují chování pracovníků na všech stupních a tím i „tvář“ podniku⁶.

Podniková kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, ducha podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život⁷.

Pro shrnutí lze podnikovou kulturu tedy chápat jako:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.

Podniková kultura vzniká při řešení problémů interní integrace a externí adaptace a jako taková je produktem historie organizací, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času⁸.

1.3 Prvky podnikové kultury

Prvky podnikové kultury nejsou doposud v literatuře jednotně označeny ani rozděleny, většinou je každý autor člení jinak a některé z nich se potom překrývají. Proto je velmi těžké z těchto rozdílných dělení utvořit nějaké univerzální. Pro účely této práce je nejspíš nejvhodnější rozdělit prvky podnikové kultury do následujících tří základních skupin:

1. Artefakty⁹ nemateriální (behaviorální) povahy.
2. Artefakty materiální povahy.
3. Základní předpoklady, hodnoty, postoje a normy chování.

⁶ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 9.

⁷ Tamtéž, s. 10.

⁸ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 22.

⁹ Artefakt = umělý výtvar, lidský výrobek (Slovník cizích slov)

1.3.1 Artefakty nemateriální (behaviorální) povahy

Mezi artefakty nemateriální povahy řadíme především jazyk, historky a mýty, firemní hrdiny, zvyky, rituály a ceremoniály.

Jazyk užívaný v organizaci odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy. Pojmům totiž mohou lidé přikládat stejný význam, což usnadňuje jejich dorozumění a zvyšuje jejich emocionální pohodu, nebo významy sdílet nemusejí a to následně vyvolává nedorozumění a konflikty (např. odlišné chápání pojmu „přijatelná kvalita“ či „optimální cena“).

Historky vyprávěné v rámci organizace jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Pramení ze skutečných událostí, i když jsou často lidmi podávány rozdílným způsobem. Jsou považovány za důležitý indikátor hodnot a norem akceptovaných v organizaci a důsledků, které přináší jejich nedodržování. Často také přinášejí informace o rozdělení moci v organizaci.

Mýty existující v organizacích jsou určité způsoby uvažování či výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování v organizaci. Nemají však racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit. Často tak vzniká např. mýtus, že nějaká manažerská metoda funguje, aniž by kdo „měřil“ skutečné výsledky. Mýty mají na rozdíl od historek naprosto smyšlený obsah¹⁰.

Zvyky jsou navyklé způsoby či postupy jednání v podniku. Zažitými zvyky mohou být například oslavy narozenin či vánoční večírky, které významně přispívají k integraci organizace a zejména v malých firmách bývají cílevědomě organizovány. Dále může jít o zvyky spojené s povýšením či odchodem do důchodu (dárky, oslavy), aby si pracovník snáze zvykl na novou roli či status. Popř. se může jednat o zvyky uplatňované při řešení problémů vedoucí k redukci konfliktů (založení speciálních týmů, využití externích specialistů).

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 24.

Rituály jsou totéž jako zvyky, ale navíc mají symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby jednání. Příkladem může být každodenní zdravení při ranním příchodu do zaměstnání, komunikační rituály při setkávání pracovníků na různých pozicích, jejichž prostřednictvím je lidem dáváno najevo, jaké je jejich místo v organizaci (např. armáda). Rituály zabezpečují zavedené pořádky a posilují mocenské struktury.

Ceremoniály jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam spočívá v tom, že připomínají a posilují firemní hodnoty, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny. Jsou to v podstatě oslavy kultury organizací, zahrnující emocionálně působivé projevy a aktivity. U pracovníků posilují jejich motivaci a identifikaci s organizací.

Hrdinové jsou pro pracovníky zosobněním základních hodnot a v organizaci plní důležité funkce (dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance, poskytují modelové chování, motivují zaměstnance). Někteří hrdinové se rodí (např. Henry Ford, Tomáš Baťa), přičemž jejich jedinečností a vizionářstvím může být ovlivněno třeba i několik generací, jiní jsou hrdiny „situačními“, hrdiny roku či dne. Organizace potřebují oba typy hrdinů, a tak si je některé organizace úmyslně vytvářejí. To je ovšem spojeno s rizikem, že by mohli být hrdinové vybráni z nesprávných lidí, což vytváří konflikty. Oslavování hrdinů může být také značně demotivující pro pracovníky, kteří nejsou podobných výkonů schopni. Navíc ve firmách, kde je podmínkou dosahování dobrých výsledků v týmu, pak je vytváření hrdinů kontraproduktivní¹¹.

1.3.2 Artefakty materiální povahy

Za artefakty materiální povahy považujeme architekturu budov, materiální vybavení firem, úroveň technického i technologického vybavení, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. Řadíme sem např. také firemní uniformy a logo firmy. Vnější vzhled a vybavení budov tvoří image firmy, na což je v dnešní době kladen značný důraz, protože zákazník se orientuje především podle image firmy. Zároveň má tento

¹¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 25.

aspekt význam také dovnitř, pro identitu firmy. Budovy mohou činit firmu jedinečnou, mohou být symbolem blahobytu či skromnosti, mohou symbolizovat historii a tradici¹².

1.3.3 Základní předpoklady, hodnoty, postoje a normy chování

Základní předpoklady, neboli přesvědčení, jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Např. „lidem ve firmě se nedá věřit“ apod. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat.

Hodnota je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam, co je pro jednotlivce či skupinu explicitně či implicitně žádoucí a co ovlivňuje výběr z možných způsobů, nástrojů a cílů činnosti. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítají se do rozhodování jednotlivce či organizace. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je pro něj osobně významné, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku např. „být nejlepší“, „porazit konkurenci“, „chovat se zodpovědně k životnímu prostředí“, „stále se učit něco nového“ atd. V případě organizačních hodnot často dochází k nesouladu v oficiálně managementem deklarovaných hodnotách a skutečně vyžadovaných. Pokud např. management celý rok zdůrazňuje prvořadý význam spokojenosti zákazníka a na konci roku hodnotí pouze finanční výsledky, pak se podtrhování významu spokojenosti zákazníka zdá být pouhými slovy. Skutečné hodnoty jsou pak v tomto případě, že firma musí především dosahovat zisku.

Postoje jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Postoj člověka vyjadřuje pozitivní nebo negativní vztah k určitému člověku, věci, události nebo problému¹³.

¹² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 23.

¹³ Tamtéž, s. 23.

Normy chování přijaté ve skupině jsou nepsanými pravidly, zásadami chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Mohou se týkat pracovní činnosti (rychlosti a kvality práce, způsobu jednání se zákazníky), komunikace ve skupině (jakým jazykem se ve firmě mluví), ale i oděvu apod. Dodržování norem ve skupině je členy skupiny „odměňováno“, nedodržování je naopak „trestáno“. K těm, kteří normy nedodržují, se členové skupiny chovají chladně a odmítavě, kdežto k těm, kteří normy dodržují, se chovají přátelsky a vstřícně. Skupinové normy tak vymezují, co je a není akceptovatelné, regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí¹⁴.

1.4 Struktura podnikové kultury

V modelu, který vytvořil v roce 1992 Edgar Schein, je podniková kultura strukturována do tří rovin, podle toho, jak jsou prvky podnikové kultury viditelné pro vnějšího pozorovatele¹⁵:

- **Artefakty** jsou nejviditelnější rovinou, poměrně snadno ovlivnitelnou, ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury jen obtížně interpretovatelnou.
- **Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování** – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná.
- **Základní předpoklady** – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky.

Úrovně podnikové kultury podle Edgara Scheina přehledně znázorňuje tabulka č. 1 na následující straně.

¹⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 24.

¹⁵ Tamtéž, s. 26.

Tab. 1: Tři úrovně podnikové kultury podle Edgara Scheina

ARTEFAKTY (jazyk, rituály, zvyky, ceremoniály, oblečení, logo)	VĚDOMÉ, OVLIVNITELNÉ pro vnějšího pozorovatele viditelné, ale nutné vysvětlení významu symbolů, jejich interpretace
HODNOTY, PRAVIDLA, NORMY CHOVÁNÍ (zásady, pravidla, standardy, podniková ideologie)	ČÁSTEČNĚ VĚDOMÉ A DO JISTÉ MÍRY OVLIVŇOVATELNÉ pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelné
ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY (přesvědčení člověka, představy o povaze člověka, o příčinách jeho jednání a povaze mezilidských vztahů, co je zdrojem a kdo je nositelem pravdy)	NEVĚDOMÉ, SPONTÁNNÍ pro vnějšího pozorovatele neviditelné

Zdroj: NOVÝ, I. Interkulturální management: Lidé, kultura a management, s. 28 (upraveno autorkou)

1.5 Obsah a síla podnikové kultury

Obsah kultury organizace představují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů.

Sílu podnikové kultury se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, pak je podniková kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní. Je-li podniková kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování naopak v malé míře. Jejich chování v rámci organizace je pak v podstatně větší míře ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, tedy jejich osobními předpoklady, hodnotami a normami chování.

Vzhledem k tomu, že větší organizace jsou strukturovány do dílčích jednotek, mohou zde vznikat relativně samostatné kultury těchto dílčích celků, označované jako subkultury. Zdrojem subkultur může být odlišná funkční specializace konkrétního útvaru (obchodní oddělení se orientuje na zákazníka, ekonomický útvar má byrokratickou kulturu), prostorová

vzdálenost organizačních jednotek, osobnostní charakteristiky pracovníků (věk, pohlaví, vzdělání), organizační hierarchie (top manažeři, pracovníci na střední úrovni, dělníci).¹⁶

Subkultury většinou vznikají za předpokladu slabé podnikové kultury, kdy kultura neplní úlohu integrujícího činitele.

Silná PK má tyto přednosti: *„jasný a přehledný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, rychlé nalezení řešení a rozhodnutí, málo formálních předpisů, nižší nároky na kontrolu, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, nízká fluktuace pracovníků, značná identifikace s podnikem a loajalita“*¹⁷.

Nelze však přehlédnout i výrazné nedostatky silné PK: *„tendence k uzavřenosti podnikového systému, trvání na tradicích a nedostatek flexibility, blokace nových strategií, vynucování konformity za každou cenu, složitá adaptace nových spolupracovníků“*¹⁸.

PK ve větší či menší míře koresponduje s širší kulturou země, v níž firma vznikla, i s kulturou země, v níž firma působí. Kultura širší společnosti ovlivňuje kulturu organizace (např. zaměstnanci přinášejí do firmy dominantní národní hodnoty, firma se vědomě přizpůsobuje národním zvyklostem apod.). Platí i opačný proces – kultura organizace ovlivňuje širší kulturu společnosti (např. tím, jak se firma prezentuje na veřejnosti, zaměstnanci si ve firmě mohou osvojovat nové normy, hodnoty, zvyklosti, vzorce chování, které pak přenášejí do mimopracovního prostředí apod.

Svojí kulturou se podnik stává čitelnějším jak pro samotné zaměstnance (vědí, co je či není tolerováno), tak i pro vnější subjekty (např. očekávají, že podnik vyznávající specifické kulturní normy, by určitě některé věci nikdy neudělal apod.). Díky stabilní podnikové kultuře je řada věcí v podniku jasnější. Mezi podnikovou kulturou a výkonností podniku bývá silná vazba¹⁹.

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 32.

¹⁷ NOVÝ, I. Podniková kultura a identita, s. 29.

¹⁸ NOVÝ, I. Podniková kultura a identita, s. 29.

¹⁹ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 18.

1.6 Faktory ovlivňující podnikovou kulturu

Obsah a sílu podnikové kultury ovlivňuje celá řada faktorů²⁰:

- vliv prostředí (národní kultury, podnikatelského a konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, vliv profesionální kultury),
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů,
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívání technologií.

Faktory, které nejvýznamněji ovlivňují obsah a sílu podnikové kultury, budou postupně představeny.

Vliv národní kultury

Příslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si z generace na generaci určité základní předpoklady, hodnoty, normy a ustálené vzorce chování. Zdrojem národních odlišností a vnímání, myšlení a chování není jen historie a náboženství. Silnými integrujícími faktory jsou také například jazyk, masmédiá, vzdělávací systém, politický systém apod.

Výzkumy prokázaly, že obsah národní kultury determinuje v souvislosti s řízením především styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v organizaci, představy pracovníků o roli manažera v organizaci, motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur apod²¹.

Vliv podnikatelského a tržního prostředí

Oblast podnikání a charakteristiky trhu představují pro firmu imperativy, podněcující vznik určitých předpokladů, hodnot atd. Pokud pracovníci firem nepřijmou hodnoty a chování konzistentní s prostředím, úspěšnost a existence firmy je ohrožena. I když bezesporu platí, že prostředí výrazně ovlivňuje kulturu organizace, v konkrétních případech je vliv prostředí závislý na jeho charakteristikách. Není-li prostředí silně konkurenční a postavení firmy na

²⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 33.

²¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 33.

trhu se blíží postavení monopolu, prostředí nemusí být pro firmu imperativem a na významu pak nabývají jiné faktory, které kulturu determinují.

Vliv profese

Kulturní vlivy profesí, spojené s určitým typem vzdělání, s určitými zájmy a způsobem myšlení, bývají patrné v profesně homogenních organizacích zabývajících se příslušným předmětem činnosti. Zřetelné však mohou být i v odděleních větších organizací, které jsou jinak z hlediska profesí heterogenní: můžeme tak pozorovat specifika kultury účetních, marketingových pracovníků či třeba kultury informatiků. Projevují se preferencemi určitých způsobů organizace práce, určitými zvyky a rituály a často také velmi specifickým jazykem²².

Vliv zakladatele či dominantního vůdce

Zakladatelé mívají jasnou vizi a silně vyhraněné základní předpoklady a hodnoty. Ty výrazně determinují obsah kultury zejména v počátečním období existence organizace. Při zakládání organizace musí zakladatel přesvědčit o své vizi několik dalších lidí, kteří uvěří, že idea je dobrá a realizovatelná a že stojí za to do ní investovat peníze. V průběhu realizace záměrů se lidé potýkají často s problémy a jejich řešení, která navrhne zakladatel, jsou pak testována v praxi. Pokud se ukážou jako funkční, jsou předávána dalším pracovníkům, pokud ne, skupinka pracovníků začne následovat jiného silného vůdce, který přijde s lepšími řešeními. Silní vůdcové bývají rovněž výrazným symbolem organizace a tvoří tak její image.

Vliv velikosti a délky existence organizace

Vývoj organizace je spojen s určitými typickými evolučními fázemi a krizemi, které souvisejí se „zráním“ organizace a jejím růstem (zvláště pak, je-li tento růst dramatický):

²² LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 35.

- **V počáteční fázi** existence organizace je kultura důležitým zdrojem identity a síly, dominantní roli hraje zakladatel firmy, vztahy členů jsou neformální a vše směřuje k prosazení firmy. Organizace je pružná, přizpůsobivá a schopná improvizace.
- **Ve středním věku** je organizace již zavedená a potřebuje udržet svůj růst pomocí strategických rozhodnutí (vývoj nových produktů, expanze, fúze s jinou firmou). Firma se rozrůstá, potřebuje pevnou organizační strukturu, jasná pravidla, regulaci a koordinaci. Prochází také krizí své identity, s růstem ztrácí společné cíle a původní smysl existence, objevují se subkultury, tendence k rigiditě a atomizaci. Zvládne-li firma danou fázi, dostává se do fáze organizační zralosti.
- S fází **organizační zralosti** přichází období interní stability nebo také stagnace. Organizace si brání svou kulturu, uctívá minulost a tradice, protože ta je pro ni zdrojem sebevědomí. Firma má pak před sebou dvě možnosti, možnost transformace či destrukce. Důležité přitom je, aby se dokázala přizpůsobit dynamicky se měnícímu prostředí a najít a udržet rovnováhu mezi vnitřními silami a vnějšími vlivy.

Vliv technologií

Nové informační a komunikační technologie sice umožňují v podniku nové, rychlejší způsoby komunikace, ale na druhou stranu způsobují úbytek ústní komunikace a kontakt pracovníků se následně omezuje na pouhý elektronický. Vývoj ICT tak na jedné straně determinuje organizační kulturu, na druhé straně na ni – má-li být organizace úspěšná – klade určité nároky²³.

Kultura organizace má tedy řadu zdrojů uplatňujících se v jejich kombinaci, a to v průběhu řešení problémů externí adaptace a interní integrace. Řešení problémů externí adaptace přitom v podstatě znamená formulování a implementaci strategií či alespoň změn, které si prostředí vynutilo. Řešení problémů interní integrace pak představuje především utváření organizačních struktur a vnitropodnikové řízení vůbec. Jednotlivé vlivy, které se při utváření podnikové

²³ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 36.

kultury uplatňují, přitom mohou mít zcela protichůdné tendence. Kultura tak vzniká a utváří se jako výsledek interakce a dynamické tenze, která je v tomto procesu neustále přítomna²⁴.

1.7 Shrnutí

V první kapitole byla věnována pozornost podnikové kultuře, rozdělením jejích prvků, struktuře, obsahu, síle a faktorům, které ovlivňují podnikovou kulturu. Další kapitola naváže na problematiku podnikové kultury se zaměřením na řízení lidských zdrojů.

²⁴ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura, s. 37.

2 Podniková kultura a řízení lidských zdrojů

V odborné literatuře existuje celá řada definic pojmů personální management (personální řízení) a řízení lidských zdrojů. Někdy jsou tyto pojmy používány víceméně jako synonyma, někdy jsou zdůrazňovány určité nuance mezi obsahy těchto pojmů. Stále více se však zdůrazňuje a používá pojem řízení lidských zdrojů jako vyšší, završující oba dva pojmy.

Personální management zahrnuje jednak personalistiku a personální politiku se všemi personálními činnostmi a jednak (v širším pojetí) vedení pracovníků, jehož jádrem je stimulace a motivace pracovníků. Z uvedeného je zřejmé, že personální management je aplikací sociologických, psychologických, pedagogických a právních aspektů na řízení zaměstnaneckých vztahů. Kromě toho do personálního managementu zahrnujeme všechny manažerské funkce a role modifikované v procesu řízení (motivace, kvalifikace). Hlavní funkce jsou personální plánování, operativní personální řízení, organizace, vedení, personální kontrola a evidence. Funkce vedení je totožná s vedením jako funkcí obecného managementu²⁵.

2.1 Dva druhy podnikové kultury v čase

Zvýraznění rozdílů pojmu personální management a řízení lidských zdrojů souvisí s odlišnými dvěma druhy podnikové kultury v čase. První podniková kultura znamenala: „soubor určitých metod, procedur, dovedností, jež se rozvíjejí na podkladě praxe a jimž se normálně inteligentní člověk může naučit“²⁶. Tuto oblast akcentoval personální management až do přelomu 20. a 30. let minulého století. Dá se ovšem konstatovat, že uvedená orientace víceméně přežívala až do konce druhé světové války.

Druhá (současná) podniková kultura zahrnuje „postojové, osobnostní a hodnotové schopnosti, jimž se nedá naučit knižním způsobem“, např. vstřícné chování, návyk na týmovou práci,

²⁵ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 51.

²⁶ JIRÁSEK, J. Transformační řízení, s. 94.

osobní iniciativa, odpovědnost, loajalita, oddanost práci atd.²⁷. Podnik v současné době vystupuje jako útvar kvalifikovaných lidí, kteří jsou sjednoceni ke společnému výkonu, jako asociativní fenomén, kdy zaměstnanec již není pouhou pracovní silou, ale členem svazku se všemi nároky a odpovědnostmi, riziky a neúspěchy atd.

Význam osobnosti zkrátka vzrostl natolik, že si vynucuje změnu orientace personálního managementu ve smyslu rozvíjení a uplatnění lidského potenciálu, tj. ve smyslu orientace na druhou podnikovou kulturu. Tato změna se právě odráží v pojmu „řízení lidských zdrojů“. To ovšem neznamena, že se na první podnikovou kulturu úplně zanevřelo. První a druhá kultura tvoří symbiózu s prioritou kultury druhé. Při všech personálních činnostech je totiž žádoucí, aby byla brána v úvahu nejen kvalifikační a profesní, ale také především osobnostní hlediska, včetně hledisek morálních.

2.2 Definice řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká“²⁸.

Jak potvrzuje M. Armstrong²⁹, koncept řízení lidských zdrojů získal širokou publicitu jako kvalitativně nový přístup k personálnímu řízení spočívající v postavení lidí jako rovnocenného výrobního faktoru s těmi ostatními. Jde tedy o zdroj existence a činnosti podniku, který představuje nejen účetnickou nákladovou položku, ale hlavně určité „investiční pole“ (program) podniku.

Západoevropští odborníci (např. Dr. Gross-Oetringhaus z koncernu Siemens) zdůrazňují, že kvalitní řízení lidských zdrojů ve firmě může vzít „vítr z plachet“ i odborovým orgánům a organizacím. Další autoři jsou toho názoru, že kvalitní řízení lidských zdrojů umožňuje

²⁷ JIRÁSEK, J. Transformační řízení, s. 95.

²⁸ DONELLY, J. H., GIBSON, J. H., IVANICEVICH, J. M. Management, s. 543.

²⁹ ARMSTRONG, M. Personální management, s. 199.

manažerům více se zaměřovat ve své práci na strategické prvky v rozvoji podniku či organizace³⁰.

Cílem řízení lidských zdrojů je tedy jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy).

Velmi ovšem záleží na tom, jaký význam personálnímu managementu přisuzuje vrcholové vedení firmy v proporcích k výrobě, financím a marketingu. Síla významu se může také měnit v souvislosti se změnami v podniku. Např. v době, kdy je stanovena strategie podniku a provedena certifikace řízení jakosti, včetně certifikace personálu, se posiluje význam marketingu a nikoli personálního řízení. V době, kdy je stanovena strategie firmy mimo certifikaci personálu, by se měly preference přenést na personální management. V každém případě je chybou, pokud síla významu personálního řízení podléhá chaotičnosti a konjunkturálnosti. To pochopitelně má značně negativní důsledky.

Poměrně často se setkáváme s argumentací, že nejdůležitější jsou finance: „Kdybychom mohli zaplatit dobře pracovníkovi, tak bychom ho nemuseli hledat, resp. by nám neodcházel“; „Kdybychom měli na nákup nových technologií, vystačili bychom s polovinou současného stavu pracovníků“ atd. Zapomíná se, že finance vytvářejí pracovníci, technologie schopní pracovníci na svých pracovních pozicích, schopné pracovníky stabilizují schopní pracovníci podnikového managementu atd. Mnohdy nemusí jít ani tak o pracovní schopnosti jako o etiku. Konec konců se vždy dostaneme k personálnímu managementu.

2.3 Faktory působící na řízení lidských zdrojů

A jaký je praktický význam personálního řízení v konkrétním firemním prostředí? V praxi mohou existovat různé možnosti. Síla významu personálního řízení v podniku má vliv i na místo personálního útvaru v podnikové struktuře, na jeho personální obsazení a na přidělování

³⁰ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 52.

finančních prostředků. Pochopitelně na místo personálního útvaru a na řízení lidských zdrojů vůbec působí i jiné faktory. Do těchto faktorů lze zahrnout³¹:

Velikost a profil firmy – zpravidla rozeznáváme firmy malé, střední a mamutí. U malých rodinných podniků je často řízení lidských zdrojů kumulováno s řízením firmy jako celku, to ovšem nevylučuje zaměstnávání specialisty. U středních firem je výhodné vytvořit personální oddělení s více specialisty. U velkých a mamutích firem je řízení zaměstnaneckých vztahů nemyslitelné bez týmu odborníků organizovaných v personálních útvarech. Profil firmy zahrnuje zařazení firmy v obchodním rejstříku, předměty její činnosti, čeho je autorizovaným výrobcem a odbornou způsobilost firmy. Profilu firmy odpovídá celá oblast řízení lidských zdrojů.

Finanční podmínky – pokud nemá organizace k dispozici dostatek finančních prostředků, potud to ovlivňuje i místo personálního útvaru ve struktuře, i když by objem finančních prostředků neměl být v tomto rozhodování nijak relevantní. Jinak je tomu v personálních činnostech, zejména v přijímání nových pracovníků apod.

Podnikatelská strategie je zřejmě jeden z nejdůležitějších faktorů, který určuje jak místo personálního útvaru v organizaci, tak i personální řízení vůbec. Strategie určuje dlouhodobé směry a rozhodující nástroje podnikatelského rozvoje firmy. Aby byla reálná, musí mimo jiné respektovat oblast lidských zdrojů. Naopak strategie řízení lidských zdrojů sleduje personální zajištění podnikatelské strategie. A k tomu patří i odpovídající zařazení a význam tohoto úseku v organizaci. Konečně z místa personálního útvaru v podnikové struktuře můžeme s jistou mírou pravděpodobnosti i odhadnout, jaký význam je personálnímu řízení přisuzován i jaká je pravděpodobná personální strategie.

Technologie ovlivňuje personální management velice markantně, zejména pokud se týká stanovení počtu zaměstnanců, jejich profesní a kvalifikační skladby apod. V poslední době se hlavní pozornost přesouvá na hledání optimálních organizačních struktur podniků, které by zajistily důslednou integraci zaměstnanců s novou technologií. A tento fakt zřejmě akcentuje

³¹ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje, s. 53.

personální řízení jako celek a měl by se projevit i v místě a funkci personálního útvaru ve struktuře podniku.

Podniková kultura – čím více je respektována druhá kultura, tím více by se to mělo projevit na místě a úloze personálního útvaru. Kromě toho můžeme hovořit i o kultuře při prosazování strategie. Jde vlastně o normy, včetně mravních, které by aktivně měly napomáhat uskutečnění podnikatelské strategie. Např. jestliže budeme podnikovou strategií stavět na inovaci, musíme tomu přizpůsobit normy, které budou podporovat iniciativu, tvořivost, hledání nových nápadů a postupů apod. Právě kultura je silou, která vede k dosažení cílů podniků a k rozvoji osobnosti zaměstnanců i zákazníků.

Styl řízení – právě stylem řízení se do praxe převážně prosazuje podniková kultura, především preferované hodnoty a normy, které jsou deklarované v politice firmy. Styl řízení může více či méně působit přímo na oblast personálního řízení, včetně místa a funkce personálního útvaru. Např. převažuje-li autoritativní (direktivní) styl, projevuje se v nedocení personálního managementu, protože zpravidla funkce řízení (včetně personálního) jsou centralizovány a kumulovány a tomuto stylu neodpovídá orientace na druhou kulturu, byť by její hodnoty byly veřejně deklarovány (bohužel i to se stává).

2.4 Shrnutí

Ve druhé kapitole byl vymezen pojem řízení lidských zdrojů, jeho obsah a význam a především souvislost se dvěma druhy podnikové kultury, které se upřednostňovaly s různým stupněm intenzity v čase. Dále byly vyjmenovány a popsány faktory, které nejvíce působí na oblast řízení lidských zdrojů, jimiž jsou především velikost a profil firmy, finanční možnosti firmy, styl řízení, podnikatelská strategie, použité technologie ve výrobě apod.

Následující dvě kapitoly se již budou zabývat japonským managementem a jeho charakteristikami, japonskými kulturními faktory, pracovními návyky a typickým chováním Japonců při obchodních jednáních.

3 Japonský management a jeho specifika

Japonská ekonomika se úžasným způsobem vzpamatovala z 2. světové války, za níž bylo Japonsko drtivě poraženo. Od 60. let, kdy se odstartovaly úspěchy japonské ekonomiky, se začal šířit příběh o japonské inovativnosti v oblasti řídicích metod a systémů. Byl to především japonský automobilový průmysl s úspěšnou Toyotou v popředí, který poskytl významné podněty a postřehy formující úspěchy japonského stylu řízení, jimiž se manažeři dnešní doby inspiroují.

K úspěšné implementaci modelů japonského řízení je však nutné pochopit, odkud modely vzešly, na jakých základních pilířích jsou postaveny a kam směřují. Pokud se firmy hlouběji o problematiku nezajímají a jen suše zavedou něco, o čem někde slyšely, že je údajně dobré, pak je více než jasné, že implementace japonských způsobů řízení nemůže být úspěšná. Na základě těchto neúspěšných pokusů vznikají polemiky o tom, zda je japonský management vůbec účinný a zda za jeho úspěšností nestojí výhradně kulturní a společenská specifita japonských pracovníků. Na jednu stranu existuje určitý počet firem, které byly v implementaci modelů úspěšné, aniž by k tomu měly k dispozici japonský dohled, např. americká akciová společnost IBM. Na druhou stranu specifické charakteristiky a modely chování japonské populace také existují. Takže pravda bude nejspíš někde uprostřed³².

*Management je dynamický proces plánování, kontrolování, organizování a vedení lidí*³³. Proč je japonský management zmiňován častěji než mnohé ostatní přístupy? Má totiž velmi unikátní metody zejména výrobních procesů, které předpokládají několik zásadních diferencí ve sféře japonského vnitrofiremního uskupení:

- Kolektivní rozhodování na základě konsensu.
- Nejednoznačná hromadná odpovědnost.
- Známá organizační kultura a filosofie.
- Zapojení všech zaměstnanců do firemní komunikace.
- Pomalý pracovní postup na základě seniority.

³² FABIÁNOVÁ, S. Japonské přístupy k řízení a jejich projevy v českém kontextu, s. 20.

³³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULER, O. Management, s. 24.

3.1 Základní pilíře japonského řízení

Názory na to, z čeho se skládá japonský management a jaké jsou jeho nejvýznamnější rysy, se značně různí. Nicméně určitá shoda existuje v tom, co Japonci nazývají třemi nedotknutelnými poklady, a jimiž jsou celoživotní zaměstnání, mzdové systémy a pracovní postup za odsloužená léta a podnikové odbory³⁴. Tyto můžeme považovat za základní pilíře japonského řízení. Všechny tři vyplývají z oblasti personálních vztahů – z náboru, odměňování, organizace personálu a v odborech. Postupně budou všechny tři podrobněji představeny:

3.1.1 Celoživotní zaměstnání

Systém celoživotního zaměstnání k Japonsku neodmyslitelně patří. Jistotu zaměstnání pak přináší nejen dělníkům, administrativním pracovníkům, ale i manažerům a pracovníkům top managementu. Jakmile mladý Japonec dokončí své vzdělání, většinou vysokou školu, nastoupí v jedné z firem, kde setrvá až do doby, kdy má nárok na odchod. Vzhledem k tomu, že společnost si je jistá, že u ní zaměstnanec zůstane po celá léta, může s klidným srdcem investovat do jeho vzdělání a kvalifikace, může si ho vychovávat k obrazu svému a zaměstnanec má na oplátku záruku trvalosti svého zaměstnání.

Systém celoživotního zaměstnání vypadá na první pohled velmi lákavě a bezchybně, ovšem i ten má svá úskalí. „Zaměstnanec se se vstupem do firmy zavazuje být loajální a oddaný, tj. akceptovat mnohahodinové neplacené přesčasy, vybírat si minimum dovolené a „dobrovolně“ se účastnit popracovních a nedělních družeb s kolegy“.³⁵ Práce se tak stává pro Japonce celým jeho životem. Vzhledem k jeho maximální vytiženosti pak samozřejmě nemá čas na osobní život, proto v prestižních společnostech není výjimkou, že personální útvar dokonce hraje roli určité „seznamovací kanceláře“ a nezadaným japonským třicátníkům nabízí nejvhodnější

³⁴ WORONOFF, J. Mýtus japonského managementu, s. 14.

³⁵ KLIČKA, P. Standardní a nestandardní zaměstnání: dvě tváře japonského pracovního trhu. ČLOVĚK: Časopis pro humanitní a společenské vědy [online]. 2009, č. 16 [cit. 2010-26-11]. Dostupný z WWW: <<http://clovek.ff.cuni.cz/rservice.php?akce=tisk&cislocclanku=2009100103>>.

partnerky z okruhu svých zaměstnankyň. Personální útvar vybere nejlépe korespondující typy žen se zaměstnancovým budoucím společenským a firemním statutem. Dokonce až 60 % japonských párů zaměstnaných v prestižních společnostech bylo takto „dáno dohromady“³⁶. Z autorčina pohledu je taková oddanost společnosti na úkor osobního života pro západní kultury naprosto nemyslitelná.

Dalším negativem je to, že nárok na odchod zaměstnance neodpovídá nároku na důchod. Možnost odejít do penze vzniká až v 65 letech, kdežto odchod z firmy, jež si každá společnost stanovuje sama, se většinou pohybuje mezi 55 - 57 lety³⁷. Vzniká zde propast zhruba 10 let, kdy musí starší Japonec hledat jinou práci, což pro něj v daném prostředí a v jeho věku jistě není snadné. K vyrovnání se s problémem ztráty zaměstnání existují v Japonsku Vzdělávací střediska pro dospělé, které slouží především pro rekvalifikaci. Pomůžou zde však i absolventům škol a učebních směrů, kteří nemohou ve svém oboru momentálně nalézt uplatnění³⁸.

Přes veškerá negativa, motivace, která z jistoty zaměstnání vyplývá, jistě přispívá ke zkvalitňování vztahů a přístupu k pracovníkům. Avšak i v tomto bodě se objevují otázky o relevantnosti tohoto faktoru. Jak uvádí Marhoulová,³⁹ „japonská praxe zaměstnání na celý život...dosud není ve všech japonských firmách pravidlem. Do této kategorie spadá zhruba 30-40 % japonských pracovních sil. Týká se především zaměstnanců mužského pohlaví elitních, tj. největších a nejúspěšnějších výrobních obchodních firem, bank a státní správy“.

³⁶ VINTER, J. Japonsko – pracovní systém: Co nevíme o Japoncích.

Ekonomický portál – euroekonom.cz. [online]. 2007, [cit. 2010-26-11].

Dostupný z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jv-japonci>>.

³⁷ KLIČKA, P. Standardní a nestandardní zaměstnání: dvě tváře japonského pracovního trhu.

ČLOVĚK: Časopis pro humanitní a společenské vědy [online]. 2009, č. 16 [cit. 2010-26-11].

Dostupný z WWW: <<http://clovek.ff.cuni.cz/rservice.php?akce=tisk&cislocclanku=2009100103>>.

³⁸ MONTAG, P. Japonský personální management očima českého psychologa. [online]. 1995, [cit. 2010-18-03].

Dostupný z WWW: <<http://web.quick.cz/petr.montag/japan.htm>>.

³⁹ MARHOULOVÁ, D. Japonské systémy řízení, s. 146.

3.1.2 Odbory organizované podle podniků

Po druhé světové válce se odborová hnutí rozšířila po celé zemi Japonska. Ovšem na základě toho, že jsou pracovníci přijímáni na „doživotí“, jsou závislí na podniku a podnik zase na nich, nenastává zde potřeba agresivních odborových organizací, aby hájily jejich práva. Proto jsou dnes odbory organizované přímo uvnitř japonských podniků, kde spolupracují s managementem na řízení firmy. A tím, že mají stejné zájmy jako vedení firem, pomáhají prosazovat tradiční skupinové povědomí v pracovním životě Japonců⁴⁰. Ovšem podle Miyai:⁴¹ „...existuje tendence, že se oslabuje kontrolní a vyrovnávací funkce odborů vůči nesprávnému chování vedení podniku, pokud je také nesprávné chování výsledkem snahy o maximalizaci zisku, bez ohledu na sociální normy a spravedlnost“.

3.1.3 Mzdové systémy a pracovní postup na principu seniority

Princip seniority znamená, že pracovní postup a mzda zaměstnance roste přímo úměrně s počtem odpracovaných let v daném podniku. Jinak řečeno, čím více let pracovník ve společnosti stráví, tím vyšší má plat na výplatní pásce a je na vyšší pracovní pozici ve firemní hierarchii. Většinou pak tedy platí, že pracovník na vyšší hierarchické úrovni je zároveň věkově i služebně starší než jeho podřízený⁴². Vzhledem k tomu, že pro podnik je nábor zaměstnanců, jejich výcvik a vzdělávání velmi finančně náročné, lze princip seniority uplatňovat pouze tam, kde se prosazuje doživotní zaměstnání, jinak by se tyto investice na lidský faktor dané firmě nerentovaly⁴³.

Princip seniority odráží náročnost životních i profesních období života zaměstnance a současně vyzdvihuje důležitost úcty a respektu vůči starším osobám, což jsou známky chování, které mají v tradičním Japonsku dlouhou historii a prolínají se do všech společenských i obchodních vrstev⁴⁴. V prvních etapách své pracovní kariéry dostávají japonští pracovníci, zařazení do určitých kategorií a platových stupnic, relativně nižší mzdy

⁴⁰ FABIÁNOVÁ, S. Japonské přístupy k řízení a jejich projevy v českém kontextu, s. 21.

⁴¹ MIZUTANI, E., MIYAI, J., INOHARA, H. Japonský management, s. 33.

⁴² FABIÁNOVÁ, S. Japonské přístupy k řízení a jejich projevy v českém kontextu, s. 23.

⁴³ MARHOULOVÁ, D. Japonské systémy řízení, s. 152.

⁴⁴ FABIÁNOVÁ, S. Japonské přístupy k řízení a jejich projevy v českém kontextu, s. 23.

vzhledem k tomu, že jejich podíl na dlouhodobém postavení firmy na trhu a její rentabilitě může být zatím poměrně malý. Navíc míra loajality a iniciativnosti bude u čerstvého absolventa ještě dostatečně neprůkazná. Klička⁴⁵ také uvádí, že „*zaměstnanec žije sám a využívá firemního ubytování*“. Takže ani po stránce finanční není zatím příliš zatížen rodinným rozpočtem.

„*Věrnostní mzdy za tutéž práci služebně starších pracovníků přesahují platy služebně mladších pracovníků v téže kategorii zaměstnanců o 200-400 %*“⁴⁶. Přechodem k jiné firmě by ovšem tuto dodatečnou „mzdovou rentu“ ztratili, protože by se tam zařadili opět mezi nové pracovníky, pokud by ovšem uspěli ve výběrovém řízení, což není pravděpodobné. Pracovníci proto u firmy zůstávají už z toho důvodu, že mají nedostatek alternativních pracovních příležitostí.

Aby mzdy motivovaly, jsou dále závislé na pracovních zásluhách zaměstnanců (jejich množství však opět stoupá s délkou zaměstnání), které se projevují v sounáležitosti s firmou. Ta je dokazována vysokou kvalitou práce, tvůrčí účastí na řešení výrobních problémů apod. Základní mzdy jsou doplňovány výplatou podílů na zisku, které jsou vypláceny zhruba 2krát ročně a rovnají se 3-4 měsíčním platům⁴⁷.

Pro zaměstnance ze západních firem by pomalý služební postup nejspíš nebyl vůbec motivující, ale Japonci vědí, jak své zaměstnance motivovat. Jejich tajemství tkví ve snaze udržet u každého pracovníka co nejdéle pocit, že je určen pro postup do nejvyšších pozic v podniku. Žádného pracovníka nediskriminují a snaží se i „nevyvoleným“ nesrážet sebevědomí a neustále je povzbuzovat v dojmu, že mají na vyšší pozice. Pak i z méně produktivních a méně talentovaných pracovníků dostanou maximální výkon a maximální snahu pracovat a být pro podnik prospěšný.

⁴⁵ KLIČKA, P. Standardní a nestandardní zaměstnání: dvě tváře japonského pracovního trhu. ČLOVĚK: Časopis pro humanitní a společenské vědy [online]. 2009, č. 16 [cit. 2010-26-11]. Dostupný z WWW: <<http://clovek.ff.cuni.cz/rservice.php?akce=tisk&cislocclanku=2009100103>>.

⁴⁶ MARHOULOVÁ, D. Japonské systémy řízení, s. 153.

⁴⁷ MARHOULOVÁ, D. Japonské systémy řízení, s. 153.

3.2 Shrnutí

Ve třetí kapitole byly popsány tři základní pilíře japonského managementu, které se ve své podstatě vzájemně prolínají a jsou na sobě velmi závislé. Princip seniority by totiž nemohl fungovat bez celoživotního zaměstnání a doživotní zaměstnání zase nevyvolává potřebu agresivních odborových organizací. Funkčnost japonského managementu ve firmách tedy tkví v existenci všech těchto třech složek.

4 Japonské kulturní faktory

Kulturní základy japonské společnosti, její historie, tradice, psychika lidí, normy, způsoby hodnocení jsou bází, na níž se vytvářelo určité asimilační prostředí a na níž se vyvíjely i určité specifické dispozice ovlivňující chování lidí v institucích. Mezi hlavní charakteristiky patří⁴⁸:

4.1 Na první pohled je vše harmonické, ale není to klam?

Japonci jsou po celý svůj život vedeni k tomu, aby vytvářeli stálou a přísnou hranici mezi vnějším zdáním a realitou. Udržení vnějšího zdání je všemu nadřazenou prioritou, i když realita může být přitom zcela opačná. Někteří v tom vidí vrchol asiatského pokrytectví, jiní výraz rafinovanosti. Vše je velice „fuzzy“ (zamlžené) a není lehké prohlédnout, jaké jsou věci ve skutečnosti – tato zamlženost je pak častou příčinou japonských mýtů, jedním z nich je harmonie „wa“. Ta znamená mír, harmonii a klid, nebo také vyřešení konfliktů. Koncepce výrazu „wa“ se projevuje ve všech vztahových oblastech, např. v rodině, podnikání, ve vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec a zabraňuje přímé konfrontaci v jednání obchodních partnerů⁴⁹.

4.2 Vztah harmonie a konflikt, tzv. produktivní konflikty

Zapojování zaměstnanců do konkurenčního boje i do procesu zlepšování konkurenčního postavení firmy na trhu je považováno za jeden z nejzajímavějších rysů japonského řízení. Ovšem i konkurenční konflikty musí zachovávat vnější formu harmonie, tzn. bojovat korektním způsobem, nedopustit žádné veřejné agresivní výpady, nikdo by neměl být ponížen a nikdo by neměl „ztratit tvář“⁵⁰.

Japonské firmy se stavěly po dlouhou dobu záporně k přímosti, jednoznačnosti, otevřenosti, ke hrozbám, k zastrašování. Japonština je jazyk, který má tendenci vyjadřovat věci mlhavě, náznakem, a firmy se často vědomě vyjadřují v neurčitých výrazech. Je to přesný opak

⁴⁸ MARHOULOVÁ, D. Japonské systémy řízení, s. 15.

⁴⁹ ŠRONĚK, I. Kultura v mezinárodním podnikání, s. 133.

⁵⁰ MARHOULOVÁ, D. Japonské systémy řízení, s. 17.

způsobu jednání zejména amerických firem – japonské firmy samy přistupují k jednání s partnery, zejména zahraničními, nekonfrontačním způsobem. Cokoliv porušuje harmonii ve vztazích, je nesprávné. To platí i o negativismu, respektive vyjádření negativního stanoviska. Snaha o dosažení harmonie je mimo jiné příčinou toho, že japonské firmy dlouho odmítaly řešení sporů právní cestou prostřednictvím soudů⁵¹.

4.3 Preference skupin, důraz na lidské vztahy

Japonci jsou v psychické rovnováze, jakmile nejsou izolováni, proto také preferují skupiny (kolektivismus, grupismus) před individualismem. Firma je pak pro zaměstnance společenstvím se společným osudem, rodinou, kde jsou pracovní úkoly zadávány skupinám, nikoli individuálním zaměstnancům. Možnost projednávat problémy ve skupinách a hledat řešení podporuje skupinovou soudržnost a smysl pro týmovou práci. Výrazně se pak zlepšuje pracovní morálka i vzájemná komunikace mezi zaměstnanci a vedením⁵².

Důraz na lidské vztahy („human relations“) se neprojevuje jenom směrem dovnitř k zaměstnancům, tj. důrazem na budování nehmotných morálních motivačních systémů, ale rovněž v pěstování lidských vztahů mezi manažery navzájem („private relations“) ⁵³.

4.4 Schopnost napodobování, rozpoznání svých vlastních slabostí

Japonci napodobují již od nepaměti (od Číny převzali písmo a konfuciánskou životní filozofii, od Indie buddhismus, od Anglie školství, právníctví, lékařství atd.), všechno však přebírají velmi inteligentně – jakmile procesy či technické novinky důkladně prostudují a poté absorbují, začínají pracovat na jejich zdokonalení, až nakonec vlastní přístupy převáží. To vše často vede ke zjednodušené představě, že japonský úspěch byl způsoben cizími mozky a vlastní mravenčí pílí⁵⁴. Tato schopnost je pro Japonce silnou zbraní, neboť my Evropané jsme

⁵¹ ŠRONĚK, I. Kultura v mezinárodním podnikání, s. 133.

⁵² MARHOULOVÁ, D. Japonské systémy řízení, s. 18.

⁵³ MARHOULOVÁ, D. Japonské systémy řízení, s. 20.

⁵⁴ Tamtéž, s. 19.

často přesvědčeni, že náš způsob je ten správný, kdežto Japonci si to nemyslí, takže jsou schopni a ochotni přijmout a perfektně zpracovat i cizí nápady. Japonci mají také vynikající schopnost odhalit své slabiny a hlavně si je přiznat a změnit je ve svou výhodu⁵⁵. Součástí japonského stylu osobního a zejména pracovního je organizovanost, která je spíše proorganizovaností a někdy i přeorganizovaností. Jakékoli vybočení z dohodnutého programu nebo systému nesou Japonci nelibě. Rubem organizovanosti je nelibost v improvizaci. Jak jsou výborní organizátoři, tak jsou špatní improvizátoři⁵⁶.

4.5 Japonská morálka – dodržování principů a pravidel chování

Mezi pravidla, která silně ovládají život Japonců, patří nevyžadovat zvláštní odměnu za plnění, ochraňovat čest vlastního jména, nerozhodovat svévolně, ale znát svá vymezená práva a povinnosti, respektovat autority a dodržovat subordinaci. Z těchto pravidel vyplývají známé japonské vlastnosti jako je kázeň, disciplína, pracovitost, poslušnost a trpělivost⁵⁷. Japonci se také vyznačují silným vlasteneckým smýšlením, na svou „velkou rodinu“ (národ) nedají dopustit, chválí svou zem a nakupují především japonské výrobky⁵⁸.

4.6 Shrnutí

V této kapitole se čtenář dozvěděl, jací Japonci vlastně jsou a co dostali do vínku. Je to především schopnost napodobovat, přiznat si své slabiny a proměnit je ve výhodu, organizovat, dodržovat pravidla a principy a ctít autority tzn. být disciplinovaný, poslušný, trpělivý a skromný. Umí také trochu klamat, chovají se, jako by bylo vše naprosto harmonické, i když skutečnost je opačná. S tím také souvisí nelibost v agresivním a konfrontačním jednání. Upřednostňují práci ve skupinách, kladou důraz na lidské vztahy, nemají rádi improvizaci a jsou to vlastenci.

⁵⁵ MONTAG, P. Japonský personální management očima českého psychologa. [online]. 1995, [cit. 2010-18-03]. Dostupný z WWW: <<http://web.quick.cz/petr.montag/japan.htm>>.

⁵⁶ ŠRONĚK, I. Kultura v mezinárodním podnikání, s. 135.

⁵⁷ Tamtéž, s. 20.

⁵⁸ Tamtéž, s. 21.

5 Japonské pracovní návyky, etiketa a obchodní jednání

V mnoha věcech vztahujících se k podnikání se Japonsko odlišuje od jiných zemí, a to nejen od tzv. západních, ale i od mnoha asijských. Totéž ovšem tvrdí Japonci o druhé straně. Odlišnosti, k nimž je v konkrétních případech nutno přihlížet, se týkají zejména obchodní etikety, která je v Japonsku významnější než kdekoli jinde, zvyklostí týkajících se obchodního jednání a přístupu k obchodnímu jednání⁵⁹. Většina následujících specifík chování a jednání samozřejmě vyplývá z výše uvedených japonských kulturních faktorů a navíc většina z nich souvisí s uznávaným principem harmonie „wa“.

5.1 Pracovní jazyk

Písmo a jazyk jsou pro Japonce do značné míry handicapem, který se však snaží cílevědomě překonávat. Studium cizích řečí, především angličtiny, bez níž nemůžou absorbovat cizí myšlenky a způsoby jednání, je zásadním striktním požadavkem⁶⁰. Ve styku se zahraničím tedy přichází pro Japonce v úvahu jako jediný dorozumívací jazyk angličtina. I přes ohromný poválečný vliv Američanů však mluví dobře anglicky poměrně málo lidí, a to i ve velkých firmách.

Naučit se dobře anglicky musí Japonce stát velké úsilí, jejich mateřština je příliš odlišná, i psaní v angličtině pro ně musí být velmi komplikované. Japonské písmo (nejvíce používané písmo *Kandži*) je obrázkové a jednotlivé znaky totiž nevyjadřují element, ale celek a komplexní náladu, zatímco naše latinka slova analyzuje a popisuje jednotlivé zvuky řeči⁶¹. Japonština navíc nerozlišuje výslovnost souhlásek R a L a klade samohlásky před a za souhlásky tak, aby vznikly slabiky a aby pokud možno nenásledovaly po sobě dvě souhlásky.

⁵⁹ ŠRONĚK, I. Kultura mezinárodního podnikání, s. 132.

⁶⁰ MARHOULOVÁ, D. Japonské systémy řízení, s. 21.

⁶¹ MONTAG, P. Japonský personální management očima českého psychologa. [online]. 1995, [cit. 2010-18-03]. Dostupný z WWW: <<http://web.quick.cz/petr.montag/japan.htm>>.

Vedle běžných anglických slov si tak Japonci často „pojaponšťují“ i cizí jména (např. české příjmení Časlavská v jejich podání zní Časulavusuka)⁶².

Japonci tedy mluví anglicky, ale s tak zvláštní výslovností, že dorozumívání není vůbec snadné. V případě jednání v angličtině je tedy nutné mluvit pomaleji a řádně artikulovat. Dále může pomoci používání krátkých vět a časté opakování důležitých bodů, aby se Japonci snadno zorientovali a nic jim neuniklo. Jedna autorčina kolegyně s Japonci pracovala a z jejích zkušeností vyplývá, že Japonci si vůbec neuvědomují, jak je pro ostatní národy těžké jim v jejich anglickém projevu porozumět⁶³. Oni jsou pyšní na to, že se vůbec anglicky naučili, i když na nízké úrovni. Při jednání s nimi je třeba si vytrénovat poslechové schopnosti a být na jednání s nimi vždy dokonale připraven, aby se předešlo nedorozuměním či konfliktům.

Vedoucí představitelé velkých firem jednají s cizinci téměř výhradně prostřednictvím tlumočníka. Japonsko-anglický tlumočník, zejména pracovník domácí firmy, s níž se jedná, však neskýtá záruku správného překladu negociačních jemností a nuancí. Zejména se bude ostýchat překládat nepříjemnosti, polemiky, konfliktní a kontroverzní stanoviska apod. V případě závazného jednání je nejvhodnějším řešením Čech ovládající japonštinu⁶⁴.

5.2 Pozdrav, představení, navštívenky

Pozdrav a jeho forma jsou ve vzájemném styku Japonců i v jejich styku s jinými základní složkou etikety. Historickým pozdravem při setkání i loučení je **úklon**. Obecná představa, že Japonci se při pozdravu uklánějí, je sice správná, vyžaduje však upřesnění. Především jde o obřad, který je oboustranný a jehož nuance jsou výsledkem staletého a stále zdokonalovaného rituálu. Uklánějí se nejvyšší firemní funkcionáři ve styku s nižšími, uklání se i císař, když přijímá návštěvy. Rozdíl je ovšem ve způsobu, případně ve slovním doprovodu. Úklon vyplývá z neochoty po fyzickém kontaktu s jinými, tzn. podávání rukou, objímání, plácání, a

⁶² ŠRONĚK, I. Kultura mezinárodního podnikání, s. 131.

⁶³ Informace získané od kolegyně, která pracovala pod japonským vedením.

⁶⁴ ŠRONĚK, I. Kultura mezinárodního podnikání, s. 132.

to včetně kontaktu očního⁶⁵. Mezi sebou si Japonci ruce nepodávají, s cizinci ano, i když ve skutečnosti tak činí neradi. Chce-li cizinec napodobovat úklon a projevit tak znalost japonských způsobů, měl by se s tímto rituálem seznámit důkladněji. Představa, u nás se občas vyskytující, že tato forma pozdravu používaná vůči Japoncům se rovná poklonování, je věcně nesprávná a jde o zřejmé nepochopení.

Navštívenky, v japonštině „*meishi*“, jsou nezbytným předpokladem jakéhokoli jednání od osobního přes jakékoli pracovní až k jednání na úřadech. Musí být tištěny oboustranně, v japonštině a v angličtině. Obsahují jméno a příjmení, bez akademických a jiných titulů. Firemní funkce v anglické verzi se důsledně drží funkcí amerických. Proto generální ředitel je prezident, náměstek generálního ředitele je uváděn jako viceprezident. Manažerem je označován jakýkoli nižší nebo střední vedoucí, nikoli člen vrcholového vedení firmy. Bude-li mít náš generální ředitel svou funkci přeloženou jako „general manager“, dostane se snadno do situace, že s ním nejvyšší funkcionáři japonské firmy odmítnou jednat. Může být také vystaven dotazům, kdo vlastně je „prezidentem“ firmy. Každý, kdo jedná v Japonsku, musí mít velkou zásobu vizitek.

Samotné předávání navštívenek se cizincům zdá přehnané, v Japonsku a ve styku s Japonci i jinde je považováno za důležité. Navštívenka se podává oběma rukama textem k partnerovi, který ji přečte a stejným způsobem předá druhé straně svou vizitku. Akt může být doprovázen malým úklonem. Výměna vizitek vytváří zázemí pro zdvořilostní konverzaci i pro další věcný rozhovor. Jde o obřad, který jako součást představování musí být absolvován⁶⁶.

5.3 Oslovování Japonců, oblékání

Cizinec oslovuje japonské partnery vždy příjmením, například Mr. Sató. Pokud hodlá použít japonský způsob, uvede rodné jméno a na ně navazující slovo „san“, což znamená pan. Oslovení pak bude dohromady znít: Sató-san. Americký zvyk, přejít ke křestním jménům, je absolutně nevhodný. Akademické tituly se nepoužívají.

⁶⁵ ŠRONĚK, I. Kultura mezinárodního podnikání, s. 132.

⁶⁶ Tamtéž, s. 132.

Oblek s košilí a kravatou je v Japonsku, kde se podnikáním zabývají pouze muži, jediným oblečením přicházejícím v úvahu. Japonci se ve své zemi oblékají spíše konzervativněji, nevýrazně, bez módních výstřelků. Ve výrobních firmách, nebo ve výrobních útvarech firem je oblečení jednotné, včetně nevýrobních složek a vedoucích pracovníků. Přehnaně módní oblečení cizinců v Japonsku není pro Japonce známkou serióznosti⁶⁷.

5.4 Kolektivní rozhodování

Proces rozhodování je přímým opakem individualistických systémů a jde o proces kolektivní, respektive konsenzuální. Neznamena to v žádném případě útek od odpovědnosti, nýbrž snahu o dosažení řešení, které je nejvýhodnější. Rozhodovací proces postupuje od návrhu skupiny středních vedoucích, směrem k firemním špičkám, které je schválí. Pokud návrh odmítnou, učiní to způsobem, který pro navrhovatele neznamena „ztrátu tváře“.

Pro praxi obchodního jednání má tento princip několik důsledků. Předně nelze očekávat okamžité rozhodnutí vedoucích pracovníků v průběhu jednání. Snaha získat rozhodnutí od nejvyšších firemních funkcionářů bez předchozího souhlasného názoru středních vedoucích pracovníků je prakticky nemožná. Trvalé hledání konsenzuálního řešení prodlužuje jednání a od druhé strany vyžaduje mimořádnou trpělivost. Vynucovat si jednoznačná stanoviska, kladení ultimát, lhůt a termínů pro rozhodování je kontraproduktivní. Jakmile se však japonská firma s druhou stranou dohodne, má zájem obsah ujednání plnit a bude naléhat všemi prostředky na partnera, aby dostal svým závazkům.

5.5 Negativní odpověď

Japonský partner v osobním jednání neodmítne návrh, názor, stanovisko druhé strany jednoznačným „ne“. Přímé negativní odpovědi se vyhne řadou možných variant: použije neurčitě „ne“, nebo nejednoznačné „ano“, mlčí, položí protiotázku, rozloučí se, odejde z jednání, zalže, odmítne odpověď na otázku, odpověď odloží nebo se omluví.

⁶⁷ ŠRONĚK, I. Kultura mezinárodního podnikání, s. 133.

Zatímco v osobním jednání slovo „ne“ nepadne, v písemném styku se vyskytuje. V této souvislosti je namístě zmínit se o opaku negativní odpovědi. Japonské slovo pro „ano“ je „hai“. Neznamená nebo nemusí znamenat souhlas, ale spíše „rozumím“, „vyslechl jsem vás“, „slyším, co říkáte“.

5.6 Dlouhodobé myšlení japonských firem

Myšlení japonských firem, ať výrobních nebo obchodních, je dlouhodobé, nikoli krátkodobé. Dosažení harmonie je pro mnoho japonských firem a jejich představitele stále významnější než krátkodobé nebo jednorázové efekty. Japonská firma však uskutečňuje dlouhodobou spolupráci pouze s někým, ke komu má důvěru. Pro její získání je nezbytné mít doporučení od firem, bank, oficiálních nebo polooficiálních institucí. Navíc dlouhodobost znamená „pěstování“ vztahů, jejich upevňování, a to nejenom uzavíráním a realizací kontraktů, nýbrž také návštěvami v obou směrech, bez okamžitého efektu. Získání důvěry také znamená, že japonská firma zejména na počátku vztahu a v jeho průběhu trvale získává o druhé straně informace. Nejde pouze o informace o firmě jako takové, ale zejména o osobách, jejich postavení, jejich skutečném významu a důležitosti ve firmě. V jednání se to projeví tak, že začátkem každého osobního jednání, které je možno považovat i za jistou zkoušku trpělivosti, japonská firma bude vznášet množství dotazů o činnosti firmy, o výrobcích, o jednajících osobách atd. Bude-li jednání trvat více dnů, lze počítat s tím, že stejné nebo obdobné dotazy se budou opakovat druhý den a následující dny⁶⁸.

5.7 Skromné a zdvořilé jednání

Japonští partneři obvykle přistupují k jednání neokázale, spíše skromně a velmi zdvořile. Je-li jednání sjednáno na určitou dobu, není vhodné je měnit. Návštěvník tím prokazuje, že bere zřetel na časový program hostitele a že on sám je spolehlivým partnerem. Zahraniční firma udělá dobře, věnuje-li maximální péči přípravě na jednání, předloží své podkladové materiály

⁶⁸ ŠRONĚK, I. Kultura mezinárodního podnikání, s. 134.

důkladně zpracované a pokud možno v japonštině. Očekává se od ní, že při jednání zaujme obdobný postoj jako japonská strana. Dramatizace, okázalost, agresivita, přehánění vyvolá spíše opačný účinek.

Jednání s cizím partnerem se vždy účastní více osob. Souvisí se skupinovým, nikoli individualistickým přístupem k řešení problémů, tedy i k obchodnímu jednání. Ve firemní hierarchii se vysoce nebo nejvýše postavení pracovníci vlastního jednání s cizím partnerem účastní někdy na jeho začátku, a to jen krátce, a formálního na konci jednání, pokud bylo dosaženo dohody. Za japonskou firmu hovoří pouze jeden, přičemž tato osoba nemusí mít z jednajících nevýznamnější postavení.

Obchodní jednání s japonskými partnery se vyznačuje obezřetností, pomalostí, opakováním. Trpělivost je nezbytná, jakékoli rozčilování, bouchání do stolu apod. je zbytečné. Vyprávění anekdot, historek nebo bonmotů nepřichází v úvahu. Jestliže zahraniční partner zjistí, že japonští partneři mu nehledí do očí, ale při jeho výkladu se dívají do země, je to projev úcty. Japonští vyjednávači při vlastním projevu nebo proslovu dělají delší přestávky mezi slovy nebo větami, než je v Evropě obvyklé. V průběhu jednání není vhodné skákat do řeči, zívát nebo žvýkat.

Nezbytnou součástí každého jednání je výměna dárků či pozorností. Velmi důležité je jejich balení. Dárky se při předání neotvírají. Vychází to z možné obavy japonských partnerů, že by obdarovaný mohl na místě vyjádřit zklamání. Japonští partneři za dárek považují předměty specifické pro danou zemi, nikoli firemní propagační materiály⁶⁹.

5.8 Společenské podniky

Společenské podniky patří k jakémukoli jednání v hospodářské sféře. Pracovní snídane se neorganizují, oběd je velmi krátký a rychlý. Společenské podniky jsou soustředěny na večerní dobu. Do recese či krize koncem devadesátých let měly japonské firmy k dispozici rozsáhlé

⁶⁹ ŠRONĚK, I. Kultura mezinárodního podnikání, s. 135.

prostředky na tyto účely. Takovými večerními podniky jsou večeře v drahých restauracích, návštěvy nočních klubů nebo večeře v tradičních japonských restauracích. Jídlo vybírá vždy hostitel. V japonských restauracích se sedí na zemi a obsluhují gejši. Jsou to především společnice hostů a zároveň obsluhující, nejsou to však v žádném případě ženy nabízející nebo poskytující návštěvníkům sexuální služby. Jinak formální Japonci se při těchto příležitostech rádi veselí a zpívají. Hlavním úkolem je upevnit přátelství mezi hostitelem a hostem. K tomu má napomoci i alkohol, kterého je vždy dostatek.

O pracovních nebo obchodních záležitostech se hovoří okrajově. Záleží ovšem na stavu konkrétního jednání a není obvyklé, že zásadní rozhodnutí se uskuteční právě při večerním společenském podniku⁷⁰.

5.9 Postavení žen ve společnosti

Japonská společnost, zejména ekonomická sféra, je světem mužů. V japonských firmách vykonávají ženy zcela podřadné práce a bude ještě trvat určitou dobu, než se budou vyskytovat v manažerských funkcích. Naproti tomu v politice se několik žen prosadilo. Pokud s japonskými partnery jednají zejména v Japonsku ženy z jiných zemí, mohou očekávat i negativní reakce od některých partnerů, zejména při společenských podnicích. Mohou se prosadit pouze svými znalostmi a schopnostmi manažerskými a odbornými, čímž si vynutí respekt. Nesmějí se dožadovat specifických práv, zvláštních výhod, musejí se oblékat konzervativně, vyhýbat se odpovědím na osobní otázky a v žádném případě nesmějí dělat nic, co by se dalo vykládat jako flirtování⁷¹.

5.10 Vývoj japonského chování a jednání do budoucna

Nepřetržitý kontakt s evropskou a severoamerickou kulturou v poválečném období stejně jako ekonomické problémy země v devadesátých letech ovlivnily mnoho japonských zvyklostí.

⁷⁰ ŠRONĚK, I. Kultura mezinárodního podnikání, s. 135.

⁷¹ Tamtéž, s. 136.

Systém celoživotního zaměstnání a s ním spojená vzájemná loajalita ve vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec byly značně narušeny. Mnohé rituály se zjednodušily, ale nebyly zlikvidovány. Mění se systém řízení firem, a to mj. i v důsledku množství Japonců, kteří navštěvují manažerské školy a postgraduální studium v západních zemích. Uvolňují se vertikální vztahy, tzv. vztahy starších a mladších. Lze očekávat, že v budoucnu zaujmou i ženy odpovědnější postavení v ekonomickém životě.

Přes různé změny v jednání a chování, k nimž dochází a jež budou pokračovat, je nutno počítat s tím, že Japonsko je a bude jiné. V kontaktech s japonskými partery je nutno počítat s tím, že ne všichni a ne ve všem se budou měnit a přizpůsobovat. Znalost základů jednání a chování, byť se zdají být sebetradičnější a zastaralé, je nezbytná.

5.11 Shrnutí

V páté kapitole autorka nastínila, jak se nejlépe chovat v japonské společnosti a co očekávat od japonských kolegů při obchodním jednání. Je zde uvedeno, jaký jazyk používají Japonci při kooperaci se západními zeměmi a na jaké úrovni ho ovládají, jak je u nich zvykem se zdravít, představovat a oslovovat, jak se na jednání správně obléci a s jakým přístupem z japonské strany mohou počítat ženy. Lze předpokládat, že jednání s japonskou stranou bude zdoluhavé, neboť Japonci o všem dlouze přemýšlí a z důvodu kolektivního rozhodování a nelibosti k negativním odpovědím nejsou schopni říci rovnou své stanovisko. Dále se čtenář dozvěděl, jaký dárek je pro japonské partnery vhodný.

Pátá kapitola uzavírá tzv. teoretickou část diplomové práce, kde bylo vysvětleno vše k podnikové kultuře, řízení lidských zdrojů, specifikům japonského managementu, kulturním faktorům a zvyklostem v chování Japonců. Navazuje tedy část praktická, v níž autorka představí konkrétní firmu, s níž při vypracovávání diplomové práce spolupracovala, a aplikuje teoretické znalosti podnikové kultury a řízení lidských zdrojů právě na typické fungování v dané firmě. V závěru praktické části obsahuje diplomová práce šetření, na základě jehož výsledků mohla autorka vyvrátit některé neopodstatněné obavy Čechů z japonských firem a sestavit pro ně doporučení, které jim poslouží jako pomocná příručka k zamezení prvotních rozpaků či nedopatření při nástupu do japonské společnosti.

6 Společnost DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.

V následujících odstavcích bude představena společnost, jež sídlí v severočeském městě Liberci a je vedena právě japonským managementem. Jedná se o společnost DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.

DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. působí již téměř 10 let v liberecké Průmyslové zóně – Jih a je dceřinou firmou japonské nadnárodní společnosti DENSO CORPORATION. Ta vlastní 100% základního kapitálu dceřiné společnosti.

6.1 Mateřská společnost

DENSO CORPORATION sídlí v japonském městě Kariya, v prefektuře Aichi. Od svého založení v roce 1949 společnost rozšířila svůj vliv především díky průkopnickému výzkumu a vynikající kvalitě svých výrobků. Je předním světovým dodavatelem moderních technologií, systémů a jejich součástí. V oborech klimatizace, řídicích systémů motorů, elektroniky, kontroly řízení a bezpečnosti silničních vozidel, stejně jako v oborech informatiky a komunikace spolupracuje DENSO s hlavními výrobci automobilů po celém světě. Své patentově chráněné technologie a poznatky z odvětví průmyslových systémů a klimatizace využívá DENSO i mimo automobilový průmysl. V současnosti zaměstnává přibližně na 121 tisíc zaměstnanců ve 33 zemích světa, včetně Japonska. Konsolidované tržby za hospodářský rok 2009 činily 2 977 mld. jenů (32 mld. USD) a čistý zisk 73,4 mld. jenů (789 mil. USD)⁷².

6.2 Dceřiná společnost

Dceřiná společnost DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o. (dále již jen Denso) si po svém založení v červenci roku 2001 prošla obdobím výstavby výrobního závodu, kdy celková investice činila téměř 3 miliardy Kč. Po dokončení stavby na podzim roku 2003

⁷² Pro přepočty byl použit kurz 93,04 JPY = 1 USD.

následovalo půlroční období instalace technologií, startu a ladění výrobních procesů.⁷³ V tu dobu také vyšel z výroby první vyrobený kus klimatizace, který si všichni, co se na výrobě podíleli, podepsali stříbrným fixem a mají ho vystavený ve skleněné vitríně ve vstupní hale společnosti.

6.3 Produkty společnosti a její zákazníci

Slavnostní otevření společnosti dne 17. května 2004 zahájilo rozjezd jednotlivých výrobních projektů a od konce roku 2005 již jede výroba na plný výkon. Hlavním výrobním programem společnosti je výroba klimatizačních jednotek pro osobní automobily a jejich příslušenství, tzn. topná tělesa, kondenzátory a chladiče.

Zákazníky společnosti Denso jsou přední evropské automobilky jako je např. VW, BMW, AUDI, DAIMLER, SUZUKI, ŠKODA AUTO, LAMBORGHINI, TOYOTA, PEUGEOT, CITROËN (dodávky pro společnost TPCA), MERCEDES, OPEL. Ovšem Denso nedodává pouze do Evropy, jeho odběratelé jsou téměř z celého světa, výjimku netvoří ani americká společnost General Motors, jež je největším výrobcem automobilů na světě.

6.4 Zaměstnanci a komunikace ve firmě

V současnosti má firma přesně 1 610 zaměstnanců, na nichž se obě pohlaví podílejí téměř přesnou polovičkou. Pracuje zde 15 Japonců a zbytek je převážně české, polské nebo slovenské národnosti. Pracují zde však také Ukrajinci, Belgičané, Uzbekistánci, Tunisané, Mongolové, Jordánci a jeden Ital, Malt'án a Marokánec. Proto jsou také veškeré interní dokumenty převážně v angličtině, což je logicky hlavní dorozumívací jazyk. Strukturu zaměstnanců společnosti v přesných číslech znázorňuje tabulka č. 2 na následující straně.

⁷³ Výroční zpráva společnosti Denso Manufacturing s.r.o. za rok 2009

Tab. 2: Struktura zaměstnanců společnosti dle pohlaví a státní příslušnosti

STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ							
společnosti Denso Manufacturing Czech, s.r.o. ke dni 1. 3. 2011							
Dle pohlaví:		Dle státní příslušnosti:					
ženy	816	ČR	988	Belgie	9	Itálie	1
muži	794	Polsko	403	Uzbekistán	5	Malta	1
Celkem:	1610	Slovensko	156	Tunisko	3	Maroko	1
		Ukrajina	23	Mongolsko	3		
		Japonsko	15	Jordánsko	2		

Zdroj: interní dokumenty společnosti (upraveno autorkou)

Společnost Denso má svůj **interní měsíčník** s názvem „**DENSO DNES**“, který se tiskne ve dvou výtiscích. První výtisk je českopolský a druhý celý v japonštině. Na začátku měsíčníku naleznou zaměstnanci aktuální informace, např. v zářiovém čísle za rok 2010 se psalo o podpoře zaměstnanců, kteří byli zasaženi ničivými srpnovými povodněmi. Denso poslalo na pomoc odklizení škod přes 60 zaměstnanců, nabídlo bezúročné půjčky a uspořádalo sbírku. Následuje rubrika o BOZP, o logistice, o službách, o společenské odpovědnosti firmy a mimořádných akcích. V závěru měsíčníku naleznou pracovníci Densa seznam svých kolegů, kteří dosáhli významného výročí a oslavili 5 let ve firmě, za což je Denso náležitě odmění finančním příspěvkem. A ve spodní polovině posledního listu měsíčníku se pravidelně objevuje Jazykový koutek a luštěnka SUDOKU. V jazykovém koutku si mohou zaměstnanci procvičit hned několik nových slovíček k jednomu tématu ve všech čtyřech jazycích – v angličtině, japonštině, češtině a polštině.

Zaměstnanci mají ve firmě taktéž k dispozici **Informační bulletin**, který vydává Velvyslanectví Japonska v České republice a potom anglicky psaný časopis **Niponica** o objevování Japonska. Čtením těchto bulletinů si „nejaponští“ zaměstnanci mohou alespoň přiblížit vzdálenou zemi Japonsko a jeho kulturu, přečtou si o japonských památkách, zajímavých přírodních úkazech a posvátných místech, tradičním divadle, o bojovém umění, vynikajícím japonském jídle apod.

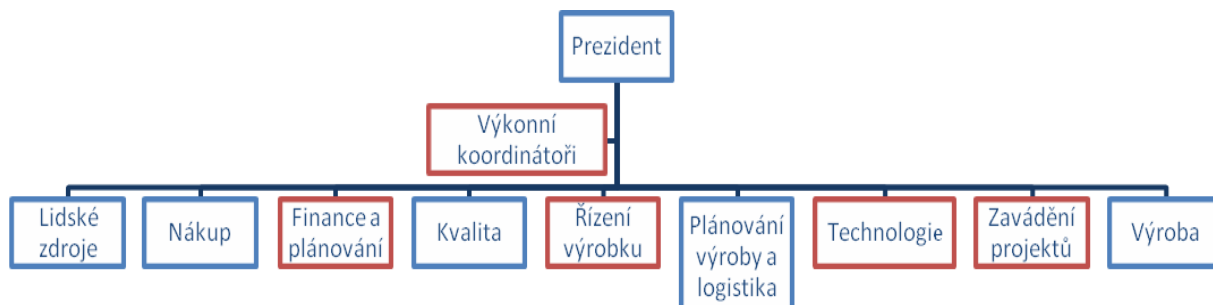
6.5 Vedení firmy a organizační struktura

Dříve bylo vedení firmy pouze japonské národnosti, prezidenti společnosti nebyli výjimkou. Při zakládání společnosti byl v čele prezident Seiji Nakagoshi, po něm následoval Fumiaki Nagata a prvního listopadu loňského roku třetího japonského prezidenta Densa Toshifumi Murayamu vystřídal na jeho postu Čech, Dr. Ing. Karel Balatka.

Karel Balatka se tak stal prvním českým prezidentem společnosti. Zaměstnanci Densa jeho zvolení očekávali, neboť svými výjimečnými schopnostmi a zkušenostmi vynikal již od svého nástupu do firmy. Tento pětáctýletý muž pocházející z Liberecka totiž po svých studiích na ČVUT v Praze strávil téměř 10 let v Japonsku, kde se při studiu na Tokijské univerzitě a práci na výzkumu výměníků tepla pro renomované japonské firmy naučil výborně japonsky a dostatečně poznal japonskou mentalitu. Po návratu do Čech, v roce 2002, nastoupil do Densa, o tři roky později se stal viceprezidentem a v období 2007-2008 absolvoval ještě praxi na výrobní základně Denso v Nishiu v Japonsku. Zde první půlrok pracoval nejprve jako operátor na lince, poté jako mistr a nakonec jako manažer výroby. Druhý půlrok strávil převážně na oddělení technologie, kvality a údržby. Díky jeho bohatým zkušenostem z Japonska, excelentní znalosti angličtiny a japonštiny a orientaci v japonské kultuře si získal důvěru svých japonských kolegů a zároveň se stal vzorem pro české manažery Densa.

Top management se tedy v současnosti skládá z prezidenta společnosti a tří výkonných koordinátorů japonské národnosti. Eiji Kuroda má zodpovědnost za řízení lidských zdrojů, finance a účetnictví, obchodní plánování a nakupování. N. Nomata zodpovídá za výrobní inženýrství, kontrolu výroby a logistiku a T. Oda má na starosti výrobu. Bokem organizační struktury jsou ještě čtyři nezávislí japonští koordinátoři. Přímo odpovědní prezidentovi jsou manažeři oddělení (*Heads of Department - HoD*) za lidské zdroje, nákup, finance a plánování, kvalitu, řízení výrobků, plánování výroby a logistiku, technologie, zavádění projektů a výrobu. Některá oddělení mají pod manažerem oddělení senior manažera (*Senior Managers*) a pod nimi jsou již manažeři úseku (*Section Managers*). Ve výrobě jsou manažerům úseku podřízeni supervizoři (*Supervisors*), poté následují „týmlídi“ (*Team Leaders*), seřizovači (*Setters*) a dělníci (*Operators*). Organizační struktura na obrázku č. 1 znázorňuje, které národnosti mají na starosti jaké oddělení. Červeně jsou označeni Japonci a modře Češi. Z obrázku je patrné, že čeští manažeři (HoD) mají odpovědnost za lidské zdroje, nákup,

kvalitu, plánování výroby, výrobu a logistiku, kdežto japonští manažeři (HoD) mají na starosti především finance a plánování, řízení výrobku, technologie a zavádění projektů.



Zdroj: interní dokumenty společnosti (upraveno autorkou)

Obr. 1: Organizační struktura společnosti Denso

6.6 Shrnutí

V šesté kapitole byla představena společnost Denso Manufacturing Czech s.r.o., její původ a historie. Dále byl čtenář obeznámen s produkty, které firma vyrábí a se zákazníky, kterým své výrobky dodává. Statistika zaměstnanců prozradila, které národnosti jsou ve firmě ve většině a v jakých jazycích probíhá komunikace. V souvislosti s komunikací ve firmě bylo představeno několik informačních nástrojů, díky nimž jsou všichni zaměstnanci včas informováni o novinkách a důležitých událostech ve firmě i mimo ni. Nezbytnou součástí této kapitoly je také popis organizační struktury podniku a pojednání o vedení firmy.

7 Podniková kultura společnosti Denso

V následující kapitole se autorka pokusí co nejvěrněji popsat pozorovanou podnikovou kulturu společnosti Denso. Nejprve zde čtenář nalezne popis artefaktů materiální povahy, poté uznávané hodnoty ve firmě, požadované normy chování a z nich vyplývající cíl společnosti a nakonec artefakty nemateriální povahy. Autorka bude postupovat od zevnějšíku firmy a od dobře pozorovatelných nebo zjistitelných pochodů ve firmě až po ty špatně pozorovatelné, vnitřní vztahy ve firmě.

7.1 Artefakty materiální povahy

Sem patří především architektura budov, vybavení firmy, produkty a jejich vizuální prezentace, výkladní prostory, výroční zprávy, brožury, uniformy, oblečení, logo, firemní dopravní prostředky apod.

7.1.1 Pozemek a budovy

Společnost Denso vlastní v průmyslové zóně v Liberci pozemek o rozloze 257 600 m², na němž se nachází dvě budovy: hlavní budova o rozloze 46 900 m² a tréninkové a školicí centrum, které zaobírá plochu 936 m². Nedílnou součástí pozemku jsou dvě velká parkoviště, pro zaměstnance a pro návštěvy, a také odbavovací prostranství, odkud kamiony odvázejí hotové výrobky.

Velmi zajímavé je, že veškerá výroba, sklady, ale také kanceláře administrativních pracovníků a vedení firmy jsou umístěny pod jednou střechou, vše se nachází v hlavní budově. Většinou bývají podniky členěné na budovu pro administrativní pracovníky a zvlášť jsou sklady, budova či továrna, kde dochází k výrobě. Tady tomu tak není a je to jistě velmi praktické, protože jsou všichni neustále v centru dění.

V současné době se začíná s rozšiřováním hlavní budovy, její plocha se po dokončení expanze v podstatě zdvojnásobí. Dojde k rozšíření po obou dvou stranách hlavní budovy. V listopadu 2010 se začalo s výstavbou první části, ta bude umístěna mezi tréninkovým centrem a hlavní

budovou. Rozšíří se tak výroba výparníků, topných těles, kondenzátorů a chladičů. Druhá část expanze výrobní haly zase umožní zvětšit prostor pro výrobu a montáž klimatizačních jednotek a rozšíření skladových prostor.

7.1.2 Vstupní hala a recepce hlavní budovy

Před vchodem do hlavní budovy na stěžni plápolají vlajky České republiky, Japonska a vlajka s logem společnosti, jak je vidět na obr. č. 2. Ve **vstupní hale** se nachází recepce s příjemnou slečnou recepční, několik stolků s křesílky, automat na kávu a již zmíněná vitrína s prvním výrobkem, který sjel z výrobní linky – klimatizační jednotka, kterou si všichni, co se na výrobě podíleli, podepsali stříbrným fixem. Ze vstupní haly se lze dostat do kanceláří administrativních pracovníků, do jídelny a kantýny a taktéž přímo do výrobní haly.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2009

Obr. 2: Hlavní budova společnosti Denso v Průmyslové zóně – jih v Liberci

7.1.3 Výrobní hala

Přímo za vstupní halou se nachází obrovská, poněkud hlučná **výrobní hala**, která je členěná na úseky, kde se vyrábějí konkrétní díly do automobilů. Jedná se o topná tělesa, výparníky,

chladiče, řemenice, ventilátory a kondenzátory. Úseky jsou propojeny elektronickými kolejemi, zabudovanými přímo v podlaze, po kterých jezdí nízké vozíky, jež slouží pro převážení různých dílů z jednoho konce výrobní haly na druhý. Jezdí jich tam mnoho, a aby se vozíky nesrazily, mají na sobě umístěná speciální čidla pohybu a navíc hrají každý jinou melodii, aby na svůj průjezd upozornily dělníky, kteří například zrovna tou samou cestou projíždějí na vysokozdvížných vozících. Na podlaze nás také upoutají žluté čáry, které vyznačují bezpečné a nebezpečné zóny. Např. THP pracovník procházející výrobní halou se musí nebezpečných zón vyvarovat. Na konci výrobní haly se produkty kompletují, balí a nakládají do kamionů, jež je rozvázejí rovnou k zákazníkům.

Uprostřed výrobní haly se za prosklenými stěnami nachází **kancelář oddělení výroby**. Sdílejí zde zhruba dvacet pracovníků (supervizorů a team leaderů) u počítačů, kteří odtud koordinují plynulost výroby. Jsou umístěni přímo ve středu dění a kdykoli mohou jít cokoli zkontrolovat ke konkrétní výrobní lince. Dále se zde nachází **krizové centrum**, vybavené projektory, tabulemi a nástěnkami s nákresy výrobních linek apod. Jakmile dojde k poruše nějaké linky nebo jakémukoli jinému poplachu, okamžitě se zde sejdou zodpovědné osoby a přímo na místě řeší, v čem je problém a jak linku co nejrychleji opět zprovoznit, aby nedošlo k velkému zpoždění výroby a tím i možným komplikacím s dodávkou objednaných dílů pro zákazníka.

Nedílnou součástí výrobní haly je také **tréninkové centrum výroby**, které je zaměřeno na cílenou podporu výrobního programu, minimalizaci defektů a reklamací. Na začátku roku 2007 byla zřízena dvě stanoviště tréninkového centra výroby, jedno se zaměřuje na montáž klimatizačních jednotek a druhé na sestavování tepelných výměníků. Trénink zajišťují kvalifikovaní trenéři.

Dělníci v těchto místech dostávají také **školení**, týkající se **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**. Tréninkové centrum je k tomuto účelu vybaveno přístroji, na kterých si dělníci mohou na „vlastní kůži“ vyzkoušet, samozřejmě bezpečně, jak stroje dokáží lidskému tělu ublížit. Stroje, které pracují s vysokým tlakem či teplotou nebo mohou něco vtáhnout, namotat, spálit apod., jsou velmi nebezpečné. Jak jinak dělníky naučit, že do příslušných míst opravdu není vhodné strkat ruce nebo je velmi nebezpečné mít na ruce řetízky, které by mohl stroj zachytit

a vtáhnout i s rukou, jedinež názorně. Tento způsob školení je velmi efektivní, neboť lidská povaha, zvědavost a ochota riskovat je značná.

Taktěž uprostřed výrobní haly se nachází **odpočinkové prostranství**, kde mohou dělníci strávit čas, který mají vyhrazený na svačinu či odpočinek. Mají zde skříňky na uzamčení osobních věcí a lavice a stoly k odpočinku.

Výrobní linky mají každá dva majáčky, zelený a červený, a těmi již na dálku signalizují, zda je linka v provozu či zda vykazuje známky poruchy. Každý dělník má také vlastní obrazovku, na které mu přístroj vypočítává jeho produktivitu v procentech, tedy kolik dílů zvládl správně smontovat v daném čase. Dělníci jsou rozlišeni **pracovním oděvem**, řadový dělník je oblečen jinak než jeho team leader či mistr a taktěž externí pracovníci, kteří jsou najímáni při vysoké nemocnosti, mají jiný druh oděvu. Takto včas člověk rozpozná, za kým musí jít, když potřebuje něco vyřešit, aniž by musel znát jméno dotyčného.

7.1.4 Kanceláře administrativních pracovníků

Kanceláře administrativních pracovníků jsou vždy ve stylu tzv. **openspace**. To znamená, že v jedné kanceláři sedí např. třicet pracovníků včetně jejich nadřízených a včetně prezidenta společnosti. To autorku velmi překvapilo, očekávala, že prezident bude „schovaný“ někde ve své prostorné kanceláři, kterou bude mít jen sám pro sebe. Ale v Densu jsou právě všichni neustále pohromadě, nadřízení i podřízení, Japonci i Češi a navíc nesedí pouze u svých počítačů, ale neustále stojí v hloučkích a konzultují spolu právě řešený problém. Takto řešené kanceláře jsou jistě taktěž velmi efektivní, neboť kolegové k sobě nemají daleko a kdykoliv mohou cokoli prokonzultovat nebo se mohou zajít zeptat nebo podívat přímo do výrobní haly. Na druhou stranu, pro člověka, který je zvyklý na soukromí a na svou vlastní kancelář, může být přivykání na kanceláře ve stylu openspace velmi obtížné. Někdo je např. při telefonování velmi hlučný a může tím rušit ostatní kolegy. Spousta lidí se také velmi špatně soustředí, když se kolem nich neustále něco děje.

Když technicko-hospodářský pracovník vyjde z kanceláře, má možnost prosklenou chodbičkou nahlížet na výrobní linky, kde probíhá každodenní výrobní proces. Vstupní hala i kanceláře jsou vybavené moderní technikou, přesto však nejsou nijak zvlášť stylizované ani

honosné, je vidět, že je zde na prvním místě především jednoduchost a funkčnost. Kanceláře však působí velmi příjemným dojmem.

7.1.5 Jídelna a kantýna

Denso nabízí strážníkům hotová jídla, japonské menu, studený bar (zeleninový či ovocný), zeleninový talíř, teplý bufet, minutku a dvě hotová jídla denně⁷⁴.

Od brzkého rána do pozdního odpoledne využívají zaměstnanci i externí pracovníci prostory stravovny. Dodavatel pro strážníky zajišťuje snídani, obědy i večeře. K dispozici je rovněž široká nabídka nápojů a potravin, vč. nabídky mražených jídel a nápojových automatů na chlazené i teplé nápoje. V letních měsících mohou strážníci konzumovat jídlo venku na terase, aby se také trochu odreagovali od jednotvárné práce ve výrobní hale, mohou příjemně posedět na čerstvém vzduchu s výhledem do zeleně.

Ani v jídelně se nezapomíná na to, že pracovníci jsou různých národností, proto zde nalezneme jídelní lístky ve všech čtyřech jazycích (v češtině, polštině, japonštině a angličtině). Aby byl výběr jídla co nejrychlejší, aktuální denní nabídka je přímo naservírována na talířích ve vitrínkách, takže pak stačí jeden pohled a zaměstnanec ví, co si v ten den vybrat z jídelního lístku.

7.1.6 Tréninkové a školicí centrum

Multifunkční budova tréninkového a školicího centra, jež se nachází jen několik desítek metrů od hlavní budovy, byla vystavena současně s výrobním závodem v roce 2002. V první polovině roku 2003 byl spuštěn provoz školicího centra, v roce 2004 bylo uvnitř navíc vybudováno a zprovozněno zdravotní středisko a v roce 2007 rehabilitační centrum.

⁷⁴ Webové stránky společnosti DENSO MANUFACTURING CZECH, s.r.o. [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.denso.cz>>.

V současnosti centrum zaštiťuje různé druhy školení. Převážnou většinu realizují specializovaní interní instruktoři, mezi něž patří i autorčin konzultant, pan Ing. Vladimír Jermář. Školení jsou vždy přizpůsobena aktuálním potřebám společnosti, např. vstupní školení zprostředkovává první kontakt nového zaměstnance se společností, kdy je mu představeno zázemí Densa, jeho výrobní prostory, produkty, interní pravidla i pracovní činnosti.

Hlavním posláním tréninkového centra je především poskytovat adekvátní technické vzdělání zaměstnancům na různých pracovních pozicích a tím podporovat činnost jednotlivých oddělení, s cílem co nejvíce se přiblížit skutečné praxi. I z tohoto důvodu je tréninkové centrum vybaveno nejmodernějšími technologiemi, které zde slouží jako výukové pomůcky.

V tréninkovém centru dochází i k prvotnímu výběru vhodných kandidátů do řad dělníků. Aby lektoři zhodnotili, zda je vůbec dělník zručný a má schopnost podle návodu sestavovat různé díly dohromady, vyzkouší si je na obyčejných stavebnicích typu Lego či Merkur, kdy dělník musí v určitém čase správně složit dle návodu obrazec či dopravní prostředek. Zajímavostí je, že vedení společnosti požaduje, aby každý nový zaměstnanec, ať už je to recepční, kvalitář či administrativní pracovník, který ve své podstatě do styku s výrobky ani nepříjde, prošel tím samým školením, kterým musí projít dělníci. Je to především z toho důvodu, aby si i technicko-hospodářští pracovníci dokázali představit, jak jejich kolegové na lince tvrdě pracují, jakému nebezpečí, hluku a teplotám jsou dennodenně u strojů a pecí vystavováni a jak je jejich práce jednotvárná. Díky tomu si THP daleko více svých kolegů na lince váží a ve firmě se tím posiluje týmová spolupráce, sounáležitost a loajalita zaměstnanců.

V tréninkovém centru se tedy nachází dvě vybavené učebny s kapacitou 20 a 40 míst, elektrikářský kout s Denso robotem, pneumatický kout s pneumatickým setem a TOY line pro správné nastavování procesů z pohledu průmyslového a procesního inženýrství v oblasti zvyšování efektivity postupů a odstraňování plýtvání (kanban systém dodávání materiálu). Dále zde nalezneme centrum pro ruční obrábění kovů, model automobilu pro interaktivní výuku, výstavku produktů Densa a ukázky výrobků, které byly vyráběny v rámci mezinárodních technicko-dovednostních soutěží.

7.1.7 Symbolika firmy, firemní dopravní prostředky

Vzhled **loga firmy**, jak můžeme vidět na obrázku č. 3, vyplývá z japonské vlajky. Má taktéž bílé pozadí a uprostřed místo slunečního kotouče (japonsky *Hinomaru*) červený nápis DENSO. Bílá je japonská národní barva a vyjadřuje čistotu a poctivost a červený kotouč je symbolem slunce. Jeho barva je symbolem náruživosti, upřímnosti a nadšení. Upřímnost a nadšení jsou jistě vlastnosti, které k Densu patří. Barvami Densa jsou tedy červená a bílá, doplňkovými barvami jsou šedá a modrá. **Hymnu** firma žádnou nemá. Co se týče firemních dopravních prostředků, společnost vlastní zhruba 30 **služebních vozů** značky Toyota a Honda. Při příjezdu japonské delegace či návštěvy z jiných dceřiných společností, např. z Číny nebo Indie, se pro odvoz návštěvníků na letiště většinou využívá taxislužba.



Zdroj: webové stránky společnosti

Obr. 3: Logo firmy Denso

Co se týče **uniforem**, někteří pracovníci chodí v šedivých tričkách s červeným nápisem Denso, ale není to po nich striktně vyžadováno. Pracovníci, kteří se zdržují především v kancelářích, mají daný dress code, čili vhodné oblečení do práce. Muže zde potkáme většinou v obleku nebo ve svetru a kalhotách, ženy v elegantním oblečení doplněném botami na podpatcích. Každý pátek je tzv. free day, což znamená, že pracovníci z kanceláří nemusí mít nutně vhodné oblečení, ale mohou přijít např. v jeansech.

Jak již bylo uvedeno výše, ve výrobní hale jsou dělníci odlišeni barvami pracovního oděvu a pracovníci údržby musí nosit přilby, protože pracují s jeřábem. Ve výrobní hale je povinná pracovní obuv, takže i návštěvy musí mít pevné nízké obutí, žádné vysoké podpatky – v těch by mohlo hrozit nebezpečí úrazu.

7.2 Uznávané hodnoty ve společnosti, normy chování

Cílem firmy Denso je stát se vynikající společností. K dosažení tohoto cíle má společnost pomoci dodržování tzv. „DMCZ MONOZUKURI⁷⁵ WAY“, což je balíček pěti nejdůležitějších hodnot, které společnost vyznává a které vštěpuje svým zaměstnancům již při prvním školení. Mezi ně patří:

- Quality/Kvalita
- Delivery/Dodávka
- Cost/Konkurenceschopnost
- Safety/Bezpečnost
- Humanity/Lidskost

7.2.1 Kvalita

Pod bodem „kvalita“ se skrývá předsevzetí společnosti nikdy nedodat zákazníkovi vadný produkt. I když společnost Denso produkuje výrobky na nejvyšší úrovni a dodává je vždy včas, je si naprosto vědoma faktu, že pokud kvalita výrobků nebude dobrá, jejich zákazník si je nekoupí a společnost tím ztratí důvěru zákazníka a tím i své zakázky. K tomu, aby společnost zajistila nejvyšší kvalitu svých výrobků, musí zajistit nejenom finální kontrolu, ale také dokončení všech souvisejících procesů týkajících se daného výrobku.

Za velmi zajímavý považuje autorka následující přístup, jež je dokonale popsán tezí: „pracovní úsilí všech oddělení v rámci společnosti, ať už je přímo či nepřímo spojeno s výrobkem, musí být chápáno jako spolupráce mezi zákazníkem a dodavatelem“. To znamená, že pokud např. administrativní pracovník potřebuje něco po své kolegyni recepční, ta se mu musí snažit vyhovět, ať se děje, co se děje, jako kdyby to byl konečný zákazník

⁷⁵ **Monozukuri** je japonský termín pro „dělání věcí“ (výrobu). V Japonsku je tento termín spojován s principem, že „úspěch a bohatství národů a společností vychází z výroby (dělání věcí)“. Na druhou stranu v rámci TPS (*Toyota Production System*) se lze setkat s principem, že „monozukuri nemůže existovat bez hito-zukuri (dělání lidí)“. (MAŠÍN, Ivan. Výkladový slovník průmyslového inženýrství a štihlé výroby)

společnosti. Pokud si tento požadavek všichni uvědomí a opravdu ho začnou používat, v konečném důsledku to jistě zdvíhá potenciál a konkurenceschopnost firmy.

7.2.2 Dodávka

Bod „**dodávka**“ se týká dodržení dohodnutých termínů za všech okolností (tzn. i za nepředvídatelných okolností). Důležité je dodat kvalitní výrobek k zákazníkovi včas. Dohodnutý termín je třeba dodržovat nejen u konečného zákazníka, ale i pro interního zákazníka v závodě. Pro snazší pochopení jsou zde uvedeny dva příklady přímo z praxe podniku, které hovoří za vše:

- Zákazníkem operátora na lince je jeho kolega na další pozici, který od něho očekává dodání výrobku ve správném taktu linky. Pokud je očekávání splněno, je podporována týmová práce a důvěra.
- Zákazníkem údržby je výrobní linka. Je-li linka zastavena z důvodu poruchy, údržba dodá svou práci v co nejkratším čase tak, aby splnila očekávání svého zákazníka, tj. výroby.

Dodržování dohodnutých termínů je pro firmu velmi důležité, protože udržuje vzájemnou důvěru.

7.2.3 Konkurenceschopnost

Třetím bodem z pěti uznávaných hodnot je „**konkurenceschopnost**“, kterou firma zvyšuje neustálým zlepšováním. A neustálým zlepšováním zároveň snižuje náklady (proto se také tento bod v angličtině nazývá „*cost*“ – tedy náklady). Firma musí dodávat včas a pouze kvalitní produkty, ovšem pokud výrobek nemůže být zhotoven za vynaložení přiměřených nákladů, pak ho nelze dlouhodobě dodávat kvůli ztrátě konkurenceschopnosti. Firma se tedy snaží snižovat náklady ve všech oblastech výroby, administrativy a ostatních procesech, a to především pomocí úspory energií, redukcí zmetkovitosti a zvyšováním produktivity včetně odstranění veškerého plýtvání. Autorčin konzultant u tohoto bodu podotkl, že největší položkou nákladů jsou reklamace výrobků. Proto je jedním z hlavních úkolů firmy především

snížit a pokud možno úplně vymýtit zmetkovitost. Pokud se chyba v sestrojení např. klimatizace odhalí již při kontrole v závodě, pak samozřejmě oprava nestojí tolik, jako když chybu neodhalí výstupní kontrola, výrobek je již zabalen, odeslán a nedostatek odhalí až konečný zákazník – to firmu stojí neuvěřitelné peníze. Proto je v jejím zájmu zmetkovitost pokud možno minimalizovat a tím minimalizovat své náklady.

7.2.4 Bezpečnost

Čtvrtým, velmi důležitým a vyzdvihovaným bodem je „**bezpečnost**“. Denso se řídí heslem: „pečujeme o lidi, společnost a přírodu prostřednictvím bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí“. Ve firmě se všichni respektují, vytváří pozitivní, motivující a bezpečné pracovní prostředí, podporují zdraví, spravedlnost, týmovou práci a neustále zlepšují pracovní podmínky. Společnost Denso se bezpochyby snaží o vytváření a udržování dlouhodobě dobrých vztahů nejen se svými dodavateli a odběrateli, ale také s širokou veřejností. Důkazem toho je podpora kulturních, sportovních a environmentálních aktivit.

7.2.5 Lidskost

Pátým a posledním bodem MONOZUKURI WAY je „**lidskost**“. Již při nástupu nových zaměstnanců do firmy je jim vštěpováno, že cílem Densa je stát se vynikající společností a že vynikající společnost může být tvořena pouze vynikajícími lidmi, kteří ji budují s nadšením a spokojeností. Vynikající lidé mají totiž chuť do života a do práce, cítí se dobře, podporují jeden druhého a pracují jako tým. Cílem Densa je tedy motivovat své zaměstnance tak, aby měli chuť do života a do práce, aby na sobě chtěli pracovat a aby chtěli realizovat společný cíl – stát se vynikající firmou.

Ze všech těchto hodnot jsou nejvíce vyzdvihovány bezpečnost a kvalita, avšak ostatní jsou neméně důležité, protože dohromady tyto hodnoty tvoří harmonický celek.

7.2.6 Denso Spirit/Duch Densa

Za ducha Densa jsou považována tři hesla – předvídavost, důvěryhodnost a spolupráce. Pod každým z nich se skrývají opět tři hodnoty, které jsou ve firmě upřednostňovány. Provázanost hodnot vyjadřuje obrázek č. 4.



Zdroj: interní dokumenty společnosti (upraveno autorkou)

Obr. 4: Duch Densa

7.2.7 Normy chování

Pracovní morálka je ve firmě na vysoké úrovni. To má pravděpodobně dva základní důvody. Jednak průhledné finanční ohodnocení s definovanými kritérii, jednak je to znalost operací a návazných procesů. Tím jsou si zaměstnanci vědomi důležitosti a přidané hodnoty své práce.

Loajalita zaměstnanců – u dělníků lze hovořit zejména o loajalitě ke stabilitě a jistotě, u THP pracovníků o loajalitě k vykonávané práci. V obou případech to dlouhodobě může přerůst v loajalitu k firmě, která toto nabízí.

Vztah zaměstnanců k partnerům a klientům je bezesporu na vysoké úrovni. Tento fakt lze doložit jednak v drtivé většině kladnými hodnoceními z návštěv, mítinků a zkušenostních tréninků, jednak oceněními, které jako dodavatel firma velmi často získává od zákazníků.

7.3 Artefakty nemateriální povahy

Jak již bylo popsáno v první kapitole, mezi artefakty nemateriální povahy řadíme jazyk, historky, mýty, zvyky, rituály, ceremoniály a hrdiny společnosti. Jak je to s těmito artefakty přímo na půdě firmy Denso, se čtenář dozví v následující kapitole.

7.3.1 Jazyk

Jak již bylo zmíněno výše, ve společnosti se hovoří česky, polsky, japonsky a společným dorozumívacím jazykem je angličtina. Žádný z těchto jazyků není diskriminován, měsíčník Denso Dnes je tištěn ve dvou výtiscích, jeden je českopolský a druhý celý v japonštině. Ani v místní jídelně se nezapomíná na žádnou národnost.

K zajištění bezproblémového porozumění japonským kolegům firma disponuje třemi profesionálními tlumočníky, z nichž dvě jsou ženy, a jeden je muž. Jedna z překladatelek je napůl Japonka, má totiž otce Japonce, a druhá se za Japonce provdala, vzala si dokonce prvního prezidenta společnosti Denso, pana Seiji Nakagoshiho. Překladatel mužského pohlaví je specialista především přes technickou japonštinu. Tito překladatelé také poskytují lekce japonštiny zájemcům z řad zaměstnanců, jedná se především o manažery výroby a asistentku prezidenta společnosti.

V japonské firmě se nejčastěji skloňují názvy používaných japonských metod řízení např. Kaizen, 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke), Jidohka, Heijunka, Kanban, apod., kterým však musí rozumět všichni zaměstnanci firmy. Tyto japonské metody řízení jsou přiblíženy v příloze A.

7.3.2 Mýty

Mýtů bylo ve firmě prý více než dost. Asi nejznámější byl mýtus o červených páskách na rukávech menstruuujících žen. Tato páska jim měla údajně umožnit privilegium dojít si častěji na toaletu. Tento mýtus byl dlouholetý a trvanlivý. Je tedy pravda, že dojít si na toaletu je ve výrobním procesu někdy trochu problém, protože dělník za sebe vždy musí mít záskok a navíc svou nepřítomnost musí nahlásit svému team leadrovi. V případě, že jeho team leader je v nedohlednu, to může být pro dotyčného prekérní situace. Takže je možné, že tento mýtus vznikl právě z tohoto důvodu, ovšem tak tomu bude v nejednom výrobním podniku a v případě Densa se zřejmě tomu, kdo mýtus vymyslel, hodil právě původ firmy.

Méně známé jsou mýty o povinných ranních rozcvíčkách nebo o nutnosti klanění se Japoncům, klanění se strojům nebo o neexistující pracovní době, jejíž délka se řídí zásadně podle šéfa atd. Některé mýty byly tvrdošíjné, některé naopak nepřežily měsíc.

7.3.3 Zvyky, rituály

Za zvyky můžeme považovat pravidelné setkávání zaměstnanců firmy na vánočních večírcích, mikulášských besídkách a na tzv. Dnech pro rodinu (*Family Days*). Pro spoustu zaměstnanců byl zpočátku velmi překvapující zvyk (nepsané pravidlo), že prezident společnosti pravidelně organizuje otevřená setkání se všemi zaměstnanci nebo že se běžně pohybuje ve výrobě a otevřeně diskutuje a řeší problémy.

Řešení problémů a konfliktů lze v Densu taktéž považovat za zvyk, neboť problémy se zde řeší okamžitě, přímo na místě vzniku a kolektivně, v týmu. Zkrátka, dojde-li např. k výpadku nějaké výrobní linky, okamžitě se sejdou kompetentní osoby v krizovém centru, poradí se, čím může být výpadek způsoben, jdou se podívat přímo na místo, problém zdokumentují fotografiemi a snaží se ho co nejrychleji vyřešit. K zaznamenání postupu řešení problémů se ve firmě používá tzv. Kaizen plan sheet – jedná se o tabulku, do které se zaznamenává datum, kdy došlo k nějakému problému, popis daného problému, jeho řešení a v závěru je kolečko PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) a vybarvené jeho části naznačují, v jaké fázi se řešení problému v současné době nachází.

V Německu je např. velmi zvláštním rituálem poklepání na stůl při zdravení více lidí v místnosti. Tento počin nahrazuje podání si ruky s každým přítomným. V Densu autorka žádný takový rituál nezaznamenala, přijde-li někdo do místnosti s větším množstvím lidí, zkrátka klasicky pozdraví.

7.3.4 Ceremoniály

Prvním slavnostním ceremoniálem společnosti Denso bylo v listopadu 2001 položení základního kamene výrobní haly za přítomnosti tehdejšího předsedy vlády Miloše Zemana, zástupců vládní agentury Czechinvest, Magistrátu města Liberec a dalších. Druhým ceremoniálem bylo oficiální zahájení provozu továrny v dubnu 2004 za přítomnosti předsedy vlády Vladimíra Špidly. Významnou událostí pro společnost byl také příjezd samotného prezidenta České republiky Václava Klause, který se v květnu 2005 přijel podívat, jak Denso rozjíždí nové projekty a nabírá nové zaměstnance. Slavnostními dny jsou pro společnost také úspěšná absolvování auditů a certifikací a také úspěšná implementace nových informačních systémů, které společnosti šetří náklady.

7.3.5 Hrdinové

Hrdinou Densa je bezesporu současný prezident společnosti, pan Dr. Ing. Karel Balatka. Ten totiž již při založení firmy byl pravou rukou japonského vedení, vždy když se řešil nějaký velký problém, tak přispěl k jeho vyřešení. Navíc byl vždy i pro české manažery vzorem a pro jeho lidskost a vstřícné jednání s lidmi ho mají všichni ve společnosti rádi a váží si ho.

7.4 Shrnutí

Z výše uvedeného vyplývá, že společnost Denso má **velmi silnou podnikovou kulturu**. Všichni zaměstnanci jsou integrováni v hlavní budově, všichni jsou blízko výrobě a hlavnímu dění ve společnosti. Prostorová vzdálenost organizačních jednotek je velmi malá, téměř žádná, což je značnou výhodou, neboť ve společnosti nevznikají žádné subkultury. Ve firmě se stále komunikuje, komunikace je nekonfliktní a mezi spolupracovníky panuje jistota a

důvěra. Pracovníci jsou vhodně motivováni k lepším výsledkům, sami se snaží být ku prospěchu společnosti, neboť vědí, že čím lépe se společnosti bude dařit, tím větší výhody jim z toho poplynou, váží si toho, že mohou pro tuto společnost pracovat.

Autorka vnímá atmosféru společnosti velmi pozitivně, neboť se domnívá, že se firma po vzoru japonských firem chová jako velká rodina, která stojí při sobě a je si vědoma vzájemné závislosti všech svých prvků. Firma se již v současné době vyznačuje nízkou fluktuací pracovníků (přestože měla s fluktuací v minulosti problémy – viz dále) a vysokou úroveň pracovní morálky a loajality k firmě.

8 Přístupy k řízení lidských zdrojů v Densu

V Densu se k lidským zdrojům přistupuje jako k největšímu bohatství společnosti. Firma si uvědomuje, že bez kvalitních, loajálních a profesionálně zdatných zaměstnanců by jen stěží mohla dosahovat kýžených výsledků. Proto je jedním z hlavních cílů společnosti učinit své zaměstnance spokojenými, zajistit jim bezpečné a příjemné pracovní prostředí a také příležitosti ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

V roce 2009, kdy se společnost vyrovnávala s negativními důsledky krize, uplatňovala stabilizaci klíčových zaměstnanců. Při nezbytném snižování nákladů a potažmo snižování stavů bylo jejím cílem udržet si všechny kvalitní, loajální a kvalifikované zaměstnance.

8.1 Komunikace ve firmě

V oblasti komunikace se firma snaží zavádět, popř. neustále zdokonalovat účinné nástroje vedoucí k efektivní komunikaci a prezentovat firmu Denso jako stabilního, atraktivního zaměstnavatele a významného regionálního partnera. Proto společnost:

- Vydává firemní měsíčník Denso Dnes ve 3 hlavních jazycích společnosti – česky, polsky a japonsky.
- Zdokonaluje a více využívá intranet (vnitrofiremní informační síť).
- Používá i další informační nástroje – nástěnky, info-plexi stoly ve svačinových koutcích, světelnou tabuli, která poskytuje informace jak v českém, tak polském jazyce.
- Řeší připomínky zaměstnanců prostřednictvím tzv. Yellow Boxu, kam zaměstnanci mohou směřovat své náměty, dotazy, přání a stížnosti.
- Využívá jednou ročně průzkum spokojenosti zaměstnanců a ankety na aktuální témata.
- Vedení společnosti komunikuje se zástupci zaměstnanců sdružených v odborové organizaci či v radě zaměstnanců i na neformální bázi.

V prosinci roku 2009 začalo Denso připravovat implementaci nového HRIS (*Human Resources Information System*) a přesně o rok později byl tento systém úspěšně zaveden. Přestože se s ním pracovníci teprve sžívají, už teď jsou na něj pozitivní ohlasy. Systém má

lepší architekturu, došlo k významnému zrychlení zpracování dat, snadnějšímu výpočtu mezd i snazšímu výběru statistických dat z databází. Díky zavedení nového systému tak došlo ke zvýšení efektivity firemního řízení lidských zdrojů a potažmo také ke snížení nákladů.

8.2 Sponzorství, podpora a významné akce pro zaměstnance

Aby firma utužovala spokojenost svých zaměstnanců, každoročně pořádá oblíbené akce jako např. Den pro rodinu (*Family Day*), který se koná již od roku 2004 vždy v letních měsících přímo v areálu Densa, Mikulášskou besídku v Domě kultury v Liberci nebo celofiremní vánoční večírek pořádaný v Centru Babylon.

Společnost taktéž rozvíjí aktivity v oblasti společenské odpovědnosti firmy. Podporuje regionální akce jako např. Valdštejnské slavnosti ve Frýdlantu a Mezinárodní festival loutkových divadel „Mateřinka“, spolupracuje s Kojeneckým a Diagnostickým ústavem v Liberci a Domovem seniorů ve Vratislavicích nad Nisou. Společnost se rovněž uplatňuje v environmentálních aktivitách – sponzoruje orla východního, japonského kapra a kozu šrouborohou v liberecké ZOO a ve spolupráci s o.p.s. Suchopýr každoročně pořádá sázení stromků v Oldřichově v Hájích.

8.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců, vzbuzování v nich zájem o zdokonalování sebe sama, je jedním z nejdůležitějších úkolů společnosti. Vzdělávání se v Densu dělí na:

- Zákonná – vycházející z legislativy.
- Systémová – vycházející z požadavků zákazníků, výroby a procesů.
- Profesní a osobnostní – Hardskills & Softskills (vycházející z požadavků na pracovní pozici).
- Ostatní.

Zákonná a systémová jsou povinná, o profesních a osobnostních rozhoduje odpovědný manažer, ostatní jsou dobrovolná.

8.3.1 Vzdělávání zaměstnanců na výrobních pozicích

Jak už bylo řečeno výše, vzdělávání zaměstnanců, kteří manuálně pracují na linkách, probíhá buď přímo ve výrobní hale v tréninkovém centru výroby, nebo ve speciálně k tomuto účelu určeném tréninkovém a školicím centru (TC), které leží několik desítek metrů od hlavní budovy.

V tréninkovém centru výroby (TCV) probíhají celkem tři druhy školení:

- **Základní trénink** navazuje na vstupní vzdělávání realizované v TC. Pracovní prostředí TCV akusticky i vizuálně simuluje pracovní prostředí výrobní linky a zaměstnanci se zde zaměřují na získávání potřebných dovedností před nástupem na konkrétní výrobní pozici linky. Tento druh tréninku je podmínkou pro všechny přímé výrobní pozice. Cílem základního tréninku je v první fázi rychlejší adaptace zaměstnance na pracovní prostředí a získání potřebných dovedností pro určitou pozici při zaručení kvality a ve druhé fázi snižování defektů, abnormalit výrobku a jejich odhalování.
- **Retrénink** prověřuje znalosti a dovednosti zaměstnanců výrobního oddělení v pravidelných časových odstupech, popř. po neúspěšném složení základního či speciálního tréninku. Navazuje na základní trénink a zaměřuje se na hlubší teorii o produktech vyráběných v Densu, na trénink odhalování abnormalit, jejich řešení a poukázání na dopad defektů a reklamací na cílového zákazníka.
- **Speciální trénink** je zaměřen na speciální dovednosti, na výklad specifických pravidel a postupů používaných ve společnosti. Trénink je určen zaměstnancům pracujícím na pozicích se zvýšeným dohledem z hlediska kvality, popř. na pozicích s nejčastěji se vyskytujícími reklamacemi v minulém období. Tréninky jsou úzce zaměřeny na eliminaci reklamací, snižování defektů a školení pracovních postupů.

8.3.2 Vzdělávání a rozvoj THP pracovníků

Systém vzdělávání pro skupinu tzv. technicko hospodářských pracovníků (THP) – pro referenty, specialisty, inženýry, supervizory a managery je tvořen tak, aby pokryl potřeby každého zaměstnance k výkonu práce, k prohlubování znalostí a dovedností a k naplnění firemních cílů.

Školení vychází z interních dokumentů a směrnic o vzdělávání. Každé pracovní pozici jsou přiřazena školení, která jsou k výkonu práce potřebná. Vzdělávací potřeby jsou zjišťovány z ročních hodnotících pohovorů, konkrétních požadavků vedoucích jednotlivých úseků a oddělení. K aktualizaci vzdělávacích plánů dochází každý fiskální rok.

První velkou skupinou školení jsou školení zaměřená na „řízení systémů“. Svou činností naplňují požadavky zákazníků na vzdělávání v oblasti řízení kvality výrobků, procesů a systémů. Tato školení se týkají především zaměstnanců kvality, technologie, výrobku a výroby.

Další částí poskytovaných školení jsou tzv. "soft skills". Ty zahrnují základní komunikační dovednosti, vyjednávání, prezentační dovednosti, týmovou spolupráci a další. Cílem těchto školení je podpořit zaměstnance v získání těchto dovedností a tím přispět ke zlepšení komunikace ve firmě.

Neméně důležité jsou kurzy cizích jazyků. Jsou poskytovány všem zaměstnancům, u kterých se předpokládá, že využijí cizí jazyk přímo v pracovním prostředí. Jazyková výuka probíhá interně v rozsahu 90 minut týdně. Jednou za dva roky se koná celofiremní nezávislý jazykový audit, který se porovnává s výsledky jazykových kurzů. Zaměstnancům na pozicích supervizora a manažera jsou poskytovány individuální jazykové kurzy tak, aby si je mohli sami řídit s ohledem na svou časovou vytíženost.

Nově byla zavedena školení MS Office. Výuka začíná s programem PowerPoint a Excel. Obtížnost výuky je rozdělena do několika úrovní. Výuku zajišťují interní instruktoři z Tréninkového centra. Cílem těchto školení je zvýšit počítačovou gramotnost zaměstnanců v práci s počítačem a přispět ke zrychlení a zefektivnění práce.

Poslední objemnou a důležitou skupinou školení je tzv. "leadership", které je určeno Team leaderům, supervisorům a managerům. Výuka se dotýká témat efektivní komunikace, týmové práce, vedení - hodnocení a motivace zaměstnanců, prezentačních dovedností a dalších. Cílem školení je zvýšit úroveň manažerských dovedností vedoucích pracovníků. Poskytnout jim zpětnou vazbu na vlastní manažerský styl a rozvíjet styly další. Neméně významné je také jejich vzájemné sdílení zkušeností a úspěšných metod.

V Denso má oblast vzdělávání na starosti oddělení Training & Development (T&D), které stále pracuje na vylepšování stávajících programů a přichází s novými návrhy, jak rozšiřovat portfolio svých služeb, aby zajistilo optimální vzdělávání všem zaměstnancům. Populární je v současnosti tzv. d-learning, což je interní vzdělávání pomocí e-learningu. Dále T&D organizuje exkurze a zprostředkovává i různé typy netechnických školení, která pro firmu zajišťují externí vzdělávací společnosti.

8.3.3 Spolupráce se školami

Denso spolupracuje se školami na bázi partnerství. Svým partnerům poskytuje své funkční výrobky např. klimatizační jednotky či výparníky, které jsou při školní výuce využívány jako názorné výukové pomůcky. Dále umísťuje do škol vitríny, v nichž pravidelně aktualizuje přehled o společnosti a jejich výrobcích.

Partnerskými školami jsou především střední průmyslové strojní, elektrotechnické, stavební a dopravní školy z Liberce a Jablonce a také Technická univerzita v Liberci. Zejména těmto školám pak Denso vychází vstříc, pořádá pro ně exkurze, odborné třídenní stáže s cyklem školení v tréninkovém centru výroby, tématické přednášky a podporuje studentské ročníkové, semestrální a diplomové práce.

8.3.4 Firemní mateřská škola

Denso by rádo zřídilo firemní mateřskou školu pro děti svých zaměstnanců. Představu a dokonce podporu MŠMT již má, ovšem uskutečnění zřízení školky má zatím několik překážek. Za největší překážku je považována pracovní doba rodičů dětí v třísměnných provozech. Hlídaní dětí na ranní směně by bylo ještě možné, ale rodičům, kteří budou mít odpolední nebo noční směnu, těm pravděpodobně vyhovět nepůjde. A především dopravení se do firmy je časově náročné. Autobusy svázejí zaměstnance již hodinu před začátkem směny, kolem páté hodiny ranní a to by pro děti rozhodně nebylo vhodné. Bylo by nutné upravit časy začínajících směn, což není jednoduché. Ostatní problematika se již jeví jako snazší.

8.4 Bezpečnost a zdravotní péče

Pro společnost Denso je mottem „Bezpečnost a kvalita především“, proto také dělá maximum pro to, aby minimalizovala rizika na pracovištích, snižovala počty úrazů s pracovní neschopností, podporovala zdraví a zdravotní péči svých zaměstnanců, zlepšovala úroveň vlhkosti a prašnosti pracovního prostředí apod.

Důkazem toho, že bezpečnost práce není nikomu v Densu lhostejná, ba naopak je jednou z prioritních oblastí firmy, byla snaha firmy získat certifikát systému řízení BOZP dle České technické normy OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Specification) 18 001. Přípravy na zavedení systému OHSAS začaly v květnu 2009, kdy firma vydala Politiku BOZP a v současné době je již čerstvě po certifikačním auditu s kladným výsledkem.

Denso pro své zaměstnance zajišťuje preventivní závodní péči u svého lékaře, který má ordinaci přímo v areálu společnosti, v budově TC. Zaměstnanci u něho absolvují vstupní, periodické, výstupní i mimořádné prohlídky. Lékař vykonává dohled nad pracovními podmínkami na pracovišti, spolupracuje se specialistou bezpečnosti práce, poskytuje první pomoc při úrazech, školí první pomoc, spolupracuje s managementem podniku na preventivních zdravotnických programech a taktéž spolupracuje s rehabilitační lékařkou v rámci prevence poškození pohybového aparátu zaměstnanců.

V tréninkovém centru se nachází také rehabilitační centrum, kde je zaměstnancům poskytována nadstandardní lékařská péče v oblasti prevence nemocí pohybového aparátu a v odborné pomoci při vzniklých potížích. Tyto služby jsou hrazeny zaměstnavatelem.

Obě ordinace jsou výborně vybaveny, lze zde podstoupit vyšetření EKG přístrojem, ultrazvukové vyšetření, ošetření laserem, měření cholesterolu, tělesného tuku a tlaku, lze se zde poradit, jak redukovat hmotnost, jak odvyknout kouření, jak předcházet onkologickým onemocněním apod. V rámci prohloubení péče o své zaměstnance Denso očkuje proti chřipce a rozdává vitamínové balíčky, aby zabránilo vysoké nemocnosti svých zaměstnanců. Dále

také prostřednictvím ergonomie⁷⁶ přizpůsobuje práci a pracovní prostředí zaměstnancům tak, aby pracovní nároky nepřekračovaly lidské schopnosti a možnosti.

8.5 Získávání a výběr vhodných pracovníků

Při náboru nových pracovníků se nejprve prověřuje jejich zručnost pomocí úkolů sestavit nějaký obrazec z lega nebo provést jednoduchou montáž na dřevěné stavebnici. Následuje zjišťování rychlosti a orientace. Potenciální pracovník musí přemísťovat různé předměty na určená místa na čas a poté také řešit nějakou graficko-početní úlohu. Na základě výsledku praktického testu, jejich dosavadních zkušeností a pohovoru jsou pracovníci přiděleni k pracovištím. Všichni absolvují teoretické školení a potom podle pracoviště praktický zácvik. Obvykle jsou po zkušební dobu sledováni a na konci zkušební doby hodnoceni.

8.6 Odměňování pracovníků

Nástupní plat „nováčka“ je obvykle na úrovni obdobných pozic v regionu. Jednou ročně dochází k revizi mzdy. Průměrný nárůst mezd je cca 5-8% ročně, záleží na výsledcích daného zaměstnance. Změna tarifu je závislá na zastávané pozici a také na odpovědnosti. Průměrně je to jednou za 2 roky u THP pracovníků a jednou za rok u dělnických profesí. Pokud při povyšovacím procesu pracovník prokáže své předpoklady, může být povýšen na místa manažerů procesů. Nejsou výjimkou dnešní pracovníci managementu, kteří začínali jako řadoví pracovníci.

Svým kmenovým zaměstnancům poskytuje společnost finanční příspěvky na životní popř. penzijní připojištění, na stravování a platí příplatky za směny. Dále odměňuje zaměstnance, jestliže mají pracovní výročí 5 let ve společnosti, životní výročí 50 let nebo odchází do důchodu. Pokud se zaměstnanec dostane do tíživé životní situace, může podnik požádat o

⁷⁶ Ergonomie = obor zabývající se studiem vztahů mezi člověkem a technickými systémy, které člověk vytváří (Slovník cizích slov)

návratnou bezúročnou půjčku. A pokud zaměstnanec přispěje do Yellow Boxu, doporučí nového schopného zaměstnance či má 100% docházku, taktéž je odměněn.

Mezi sociální výhody zaměstnanců patří bezesporu firemní jídelna a kantýna, protože ta v ostatních firmách umístěných v průmyslové zóně v Liberci není pravidlem. Pravidelné stravování je důležitou součástí zdravého životního stylu zaměstnanců, na který Denso velmi dbá. Dalšími výhodami jsou dodatečné dny pracovního volna, pružná pracovní doba pro zaměstnance nepřímé výroby, pracovní volno pro rodiče prvňáčka (na jeho první den ve škole) a také sleva na jízdenkách autobusových meziměstských svozů.

8.7 Motivace pracovníků

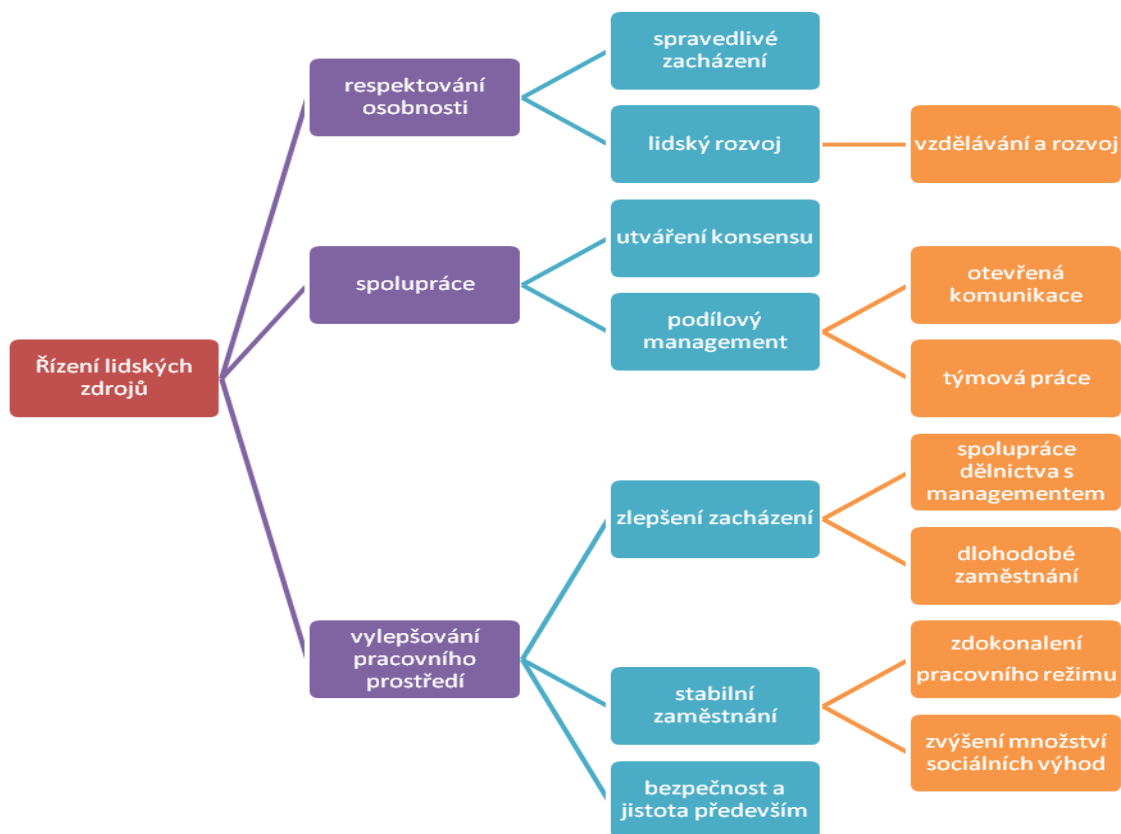
Motivace k vyšším výkonům nejsou standardně nastaveny a ani nejsou žádoucí. Výkon je obvykle definován taktem linky a primárně není požadováno více. Motivace spíše spočívá v kvalitě, resp. absenci zmetkovitosti a tam jsou definovány cílové odměny za snížení zmetkovitosti nebo návrhu na úsporu. Další formou jsou soutěže o největší úsporu a odměny za nalezení odchylek, které by se jinak dostaly k zákazníkovi. Dále jsou pracovníci odměňováni za nulovou absenci, jak již bylo uvedeno výše.

Denso je typické svým přístupem k zaměstnancům, který vychází z japonského vzoru. To znamená, že nikdo ze zaměstnanců by neměl mít pocit, že je nevýkonný nebo že nemá šanci na kariérní růst ve firmě. Naopak se v nich povzbuzuje pocit, že jsou všichni dobří, že přispívají k prosperitě firmy a že všichni mají v budoucnu šanci na povýšení.

8.8 Principy řízení lidských zdrojů

Na obrázku č. 5 jsou znázorněny principy řízení lidských zdrojů vyznávané ve společnosti Denso. Hlavními třemi body jsou respektování osobnosti, spolupráce a vylepšování pracovního prostředí. Pod první bod spadá především rovné zacházení se zaměstnanci bez jakékoli diskriminace a jejich vzdělávání a rozvoj. Pod druhý spadá utváření shody neboli konsensu a podílový management, jehož může být dosaženo pouze na základě otevřené komunikace a týmové práce. K vylepšování pracovního prostředí patří především úspěšná

spolupráce dělnictva s managementem, cíl dlouhodobého a stabilního zaměstnání, jehož může být dosaženo pomocí zdokonalování pracovního procesu, zvyšování množství sociálních výhod pro zaměstnance a zdůrazňováním bezpečnosti, která by měla být vždy na prvním místě.



Zdroj: interní dokumenty společnosti – upraveno autorkou

Obr. 5: Principy řízení lidských zdrojů ve společnosti Denso

8.9 Shrnutí

Osmá kapitola popisuje, jakým způsobem se přistupuje k lidským zdrojům ve firmě Denso. Společnost měla na počátku svého působení velké problémy s fluktuací pracovníků. Během jednoho roku se téměř polovina zaměstnanců obměnila, což pochopitelně firmu stálo velké peníze. Proto se mnohem více zaměřila na oblast lidských zdrojů, začala si své pracovníky tzv. „vychovávat“ a dělá vše pro to, aby byli zaměstnanci ve společnosti spokojeni. Díky tomu se fluktuace velmi omezila a došlo k markantnímu snížení nákladů na nábor a školení.

9 Vlastní projekt aneb ověření informací pomocí ankety

Z teoretické části práce, z popsaných kulturních faktorů, pracovních návyků Japonců a jejich typických vlastností a způsobů myšlení je možno definovat pravděpodobné obavy, předsudky či očekávání českých občanů z japonských firem. Ty mohou být následující:

1. Dodržování **principu seniority** tzn. obava z neuplatnění svých znalostí, schopností a především svého vzdělání a kvalifikace, z důvodu nutnosti začít na nevýznamné pozici a dlouho čekat na povýšení a zvýšení platu.
2. Obava z nutnosti vidat se se svými japonskými kolegy i po pracovní době a v kroužcích kvality probírat možnosti zlepšení procesů ve firmě. O Japoncích se ví, že jsou důslední a pracovití a že pro ně život „rovná se“ práce. Na straně Čechů zde může vzniknout strach z toho, že ve firmě nebude existovat vymezená pracovní doba a že bude po pracovnících vyžadováno **pracovat i ve svém volném čase** bez jakékoli finanční náhrady.
3. **Dlouhodobost rozhodování** tzn. obava z nezvykle zdlouhavého procesu rozhodování o změnách či aktuálních problémech ve firmě, na které dynamičtí Češi nejsou zvyklí.
4. **Kolektivnost rozhodování** tzn. obava z nemožnosti samostatně rozhodovat ve své kompetenci a z nutnosti neustále všechny problémy konzultovat s japonským kolegou.
5. **Drsné pracovní podmínky** tzn. obava z nutnosti pracovat ve firmě jako robot, stále na stejných linkách a vykonávat jednotvárnou práci, bez přestávky, bez pitného režimu, možnosti dojít si na toaletu apod.
6. **Obavy vyplývající z mýtů** tradujících se o japonských společnostech tzn., že se zaměstnanci musí klanět Japoncům či strojům, že musí absolvovat ranní rozcvičky apod.
7. Vzhledem k tomu, že ženám v Japonsku se stále ještě nedostává rovného zacházení jako s muži, může zde vzniknout obava, že i v japonské firmě nebude **postavení žen** na stejné úrovni jako u mužů. Ženy mohou mít strach, že budou automaticky přiřazeny na podřadnou práci a nebudou mít možnost kariérního postupu.

Z důvodu potřeby ověřit si správnost pozorovaných prvků podnikové kultury, přístupů k řízení lidských zdrojů a specifík japonské firmy, se autorka rozhodla provést ve firmě Denso

šetření pomocí ankety, která si kladla za cíl prověřit zkušenosti bývalých i současných zaměstnanců společnosti. Výše definované pravděpodobné obavy českých občanů před nástupem do japonské firmy chtěla na základě výsledků ankety buď potvrdit či vyvrátit a díky tomu pak sumarizovat doporučení pro potenciální zaměstnance japonských firem.

9.1 Volba metody šetření

Autorka volila mezi dvěma variantami:

- dotazníkem s uzavřenými otázkami a nutností oslovit mnoho respondentů a
- anketou s otevřenými otázkami s méně respondenty, avšak kvalitnějšími výpověďmi.

Zvolila druhou variantu, dala přednost menšímu počtu anket, avšak s kvalitním obsahem, před kvantitou první varianty. V interkulturální problematice je totiž velice složité položit otázku tak, aby se na ni dalo odpovědět pouze kladně, záporně nebo neutrálně, a aby měla odpověď vypovídací schopnost.

Šetření bylo provedeno u dvaceti současných i bývalých zaměstnanců firmy Denso. Osloveni byli pracovníci z oddělení lidských zdrojů, nákupu, kvality, logistiky a také z výroby. Na otázky odpovídalo širší spektrum pracovních pozic, od manažerů přes supervizory, teamleadry, operátory, asistentky vedoucích pracovníků a administrativní pracovníky. Shodou okolností byla polovina oslovených pohlaví mužského a polovina ženského. Anketa byla rozeslána elektronickou formou a respondenti odpovědi na otázky vpisovali přímo do dokumentu a vyplněné zasílali zpět. Příklady zodpovězených anket jsou uvedeny v přílohách označených písmeny B - F.

Ze dvaceti respondentů se bohužel pět z nich omluvilo, že na anketu neodpoví z důvodu nedostatku časového fondu. Lze se domnívat, že účastníky šetření odradila rozsáhlost ankety. Metoda výzkumu možná nebyla zvolena příliš šťastně, vhodnější by nejspíš byly řízené rozhovory, avšak ani u nich by zajisté nebylo snadné získat ochotu a čas respondentů.

9.2 Výsledky ankety

Z výsledků ankety jednoznačně vyplynulo, že **rozhodovací procesy** jsou v japonských firmách vsutku zdlouhavé. Japonci se chtějí rozhodnout správně a spravedlivě, a proto než učiní definitivní rozhodnutí, zjišťují si veškeré informace, které jsou o dané oblasti dostupné. Zeptají se na názor většiny zaměstnanců, diskutují o problematice i s dělníky, poté si informace zesumarizují a snaží se rozhodnout tak, aby došli k nějakému kompromisu a nikdo nemohl říci, že jeho názor nebyl akceptován. Pak také rozhodnutí padne od kolektivu a ne od jednotlivce. Zdlouhavé rozhodování může být pro uspěchané Čechy martýriem, ale pokud si na tento tradiční postup Japonců zvyknou, možná pochopí, v čem je jeho půvab. Snahou v japonských firmách je dosáhnout především konsensu (shody) a nejlepšího řešení, kdežto v západních firmách se rozhoduje sice rychle a dynamicky, avšak zavádění nového řešení je častokrát taktéž zdlouhavé, a to právě proto, že rozhodnutí padlo ukvapeně a nepromyslelo se do detailu. Výsledkem zbrklého rozhodování může být také řešení s pouhým krátkodobým efektem. Kdežto v japonské společnosti se nikam nespěchá, důkladně se vše nejprve prověří a rozhodne se tak, aby bylo řešení nejlepší a mělo dlouhodobý efekt. Ve skutečnosti je pak možná zdlouhavé, avšak důkladné rozhodování efektivnější než rychlé a dynamické. Zde platí přísloví „pomalu, ale jistě“.

Kolektivismus se ve firmě taktéž potvrdil, preferují se skupiny před individualismem, vyzdvihuje se týmová práce a problémy se diskutují ve skupinách. Avšak zároveň se zde respektují individuality a nelze říci, že by člověk nemohl rozhodovat sám, v rámci své kompetence. Není tedy pravdou, že prezident japonské společnosti rozhoduje o všem. Jistě je rád o všem informován a také se téměř všeho důležitého účastní, čímž se značně liší od prezidentů západních společností, kteří jsou většinou značně izolováni od dění ve firmě a kolikrát vystupují pouze jako nastrčené figurky, které jenom dobře reprezentují.

Princip seniority již příliš nefunguje ani v Japonsku, natož v japonské firmě v českém prostředí, která je na trhu teprve deset let. Důkazem nefunkčnosti tohoto systému je i to, že ve vedení firmy je v tuto chvíli Čech ve středních letech, což neodpovídá ani striktní hierarchii, která bývala v Japonsku pravidlem, ani tomu, že Japonci nedůvěřují cizincům. Z toho vyplývá, že se Češi nemusejí obávat, že by v japonské firmě nezúročili své vzdělání a na povýšení či zvyšování platů čekali celou věčnost. Cílem Densa je poskytovat dlouhodobé a

stabilní zaměstnání, ale to neznamená, že by vzdělaný a talentovaný nováček nemohl začít se slušným ohodnocením.

Z ankety vyplynulo, že v průměru nabízí firma Denso lepší **platové podmínky** než v jiných českých společnostech. Je tedy atraktivním zaměstnavatelem nejen pro české pracovníky.

Za **motivační vzorec převzatý z Japonska** lze považovat přístup k zaměstnancům, který spočívá v respektování individualit a nediskriminaci. Lidé by měli mít pocit, že jsou dobří, že přispívají k prosperitě firmy a že mají na kariérní postup. Neznamená to však, že by se špatným pracovníkům lhalo, když jsou jejich výkony velmi podprůměrné a evidentně nemají chuť pracovat. Takoví pracovníci pro firmu samozřejmě nejsou těmi klíčovými. Ale pokud se jedná o průměrného pracovníka, který chce pracovat, chce se vzdělávat a chce být čím dál tím lepší, toho je třeba pozitivně motivovat a vzbuzovat v něm dojem, že má na víc, čímž z něj společnost vykřeše maximální nasazení a takovýto pracovník potom odvádí vynikající výsledky. Firma pak má zájem si takového pracovníka dlouhodobě udržet, je ochotna do něho investovat peníze na jeho vzdělání a snaží se mu práci co nejvíce zpříjemnit. To znamená často obměňovat jednotvárnou práci, aby byl zaměstnancův pracovní proces co nejpestřejší, podporovat ho sociálními výhodami, dbát na jeho pitný režim a pravidelné stravování, nenutit ho nosit těsné a teplé oblečení u pecí a strojů, které sálají teplem, dbát na to, aby prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje, bylo dobře větrané nebo klimatizované, aby bylo pokud možno hlavně v kancelářích co nejvíce denního světla, květin apod. Obava z drsných podmínek v japonských firmách je tedy absolutně vyvrácena.

Autorka se domnívá, že se ve firmě zachází s lidmi spravedlivě, ke všem se přistupuje stejně, žádná menšina není diskriminována. Zda je však ve firmě rovné postavení žen a mužů, o tom lze diskutovat. K **postavení žen** a jejich šancím na manažerské pozice se oslovené ženy v anketě vyjádřily v tom smyslu, že žena v Densu nemůže dosáhnout stejného postavení jako muž. Muži jsou naopak toho názoru, že obě pohlaví mají stejné šance. Co k tomu dodat, snad jen, že ženy to vzhledem k péči o rodinu a nevyhnutelnému odchodu na mateřskou dovolenou nemají jednoduché a k tomu nejen japonské firmy stále přihlížejí. Přeci jenom potenciální odchod pracovnice zhruba na 3 roky na mateřskou dovolenou je signálem pro zaměstnavatele, že ženu nemá smysl povyšovat. Bohužel tento trend lze předpokládat i do budoucna.

Obecně se o Japoncích ví, že jsou velmi pracovití a zaměstnání podřizují vše, včetně rodinného života. Jsou ochotni strávit v práci deset hodin denně a po práci ještě několik hodin vysedávat se svými kolegy v restauračních zařízeních, kde probírají - jak jinak než zase práci. Pak tedy všichni předpokládají, že stejné nasazení budou očekávat i od ne-japonských zaměstnanců. Ovšem zde v Čechách si lidé svého volna velmi cení a chtějí mít čas na svou rodinu. **Pracovní vytížení** zaměstnanců v Densu je sice maximální, ale do osobního volna nezasahuje. Ani zde není pravidlem, že by se po vzoru Japonska museli zaměstnanci vídat se svými japonskými kolegy ve volném čase, že by se jim museli klanět nebo něco podobného. **Mýty** o ranních rozcvíčkách a červených páskách jsou samozřejmě také absurdní, nikdy k něčemu podobnému zaměstnanci ve firmě nuceni nebyli. S největší pravděpodobností by se při sebemenším takovém požadavku okamžitě ozval nějaký aktivista za lidská práva.

Kanceláře typu openspace jsou typické pro většinu japonských firem nejenom na českém území. Mají své výhody i nevýhody, někomu vyhovuje společnost, možnost snadné komunikace „přes stůl“, někdo se nemůže smířit s nedostatkem soukromí, možnosti v klidu se soustředit na svou práci, telefonovat v klidném prostředí.

Co se týče **vlastností Japonců**, z ankety vyplynulo, že jsou především kolegiální, pracovití, zdvořilí a úslužní. Na druhou stranu o nich platí, že jsou poněkud rezervovaní, konzervativní, nedávají najevo emoce a málokdy své podřízené pochválí za odvedenou práci. To však vychází z jejich skromnosti, ke které jsou od malička vedeni, kdy oni sami neočekávají za odvedenou práci žádnou odměnu. Zato Češi jsou za své úspěchy velmi rádi pochváleni, zvyšuje to jejich dobrý pocit z odvedené práce a pozitivně je to motivuje k další kreativě a iniciativě.

Pro Japonce je korektnost a poctivost velmi důležitou vlastností, proto od japonské společnosti se netřeba obávat nějakého podrazu. Společnost jedná tak, aby se všemi zákazníky, dodavateli, ale i širokou veřejností pěstovala dobré vztahy, na kterých se dá v budoucnu stavět. Firma funguje jako rodina, disponuje silnou a stabilní podnikovou kulturou a díky tomu poskytuje jistotu a stabilní zaměstnání pro všechny své zaměstnance.

A jak tedy dopadly české obavy z japonských společností v duelu se skutečností? Na následující straně je uveden obrázek č. 6, který výsledky sumarizuje. S tím, že by se ve

společnosti prosazoval princip seniority, bylo nutno pracovat i mimo pracovní dobu, vládly zde drsné pracovní podmínky či byly pravdivé některé z výše uvedených mýtů, s tím vším respondenti téměř jednoznačně nesouhlasili. Co se týče zdoluhavosti procesu rozhodování ve firmě, maximálního využití pracovní doby, kolektivního řešení problémů, ale zároveň možnosti samostatně rozhodnout ve své kompetenci, s tím respondenti vyjádřili souhlas. Jedinou nerozhodnou položkou je v seznamu postavení žen a jejich diskriminace v tom smyslu, že by neměly možnost dosáhnout stejného postu jako muži ve firmě. Ženy v anketě totiž odpověděly, že se k nim nepřistupuje stejně jako k mužům a muži naopak tvrdí, že ženy mají stejné šance jako muži. Proto je tedy u této položky zvoleno neutrální označení, neboť nelze jednoznačně říci, zda bylo díky průzkumu toto tvrzení potvrzeno či vyvráceno.



Zdroj: vlastní

Obr. 6: Výsledky ankety – obavy českých občanů versus skutečnost

9.3 Shrnutí a doporučení potenciálním zaměstnancům japonských firem

Vzhledem k tomu, že japonské firmy v českém prostředí si jsou velmi podobné, lze předpokládat, že nejvýraznější prvky, se kterými se mohou zaměstnanci japonských firem setkat, budou ve většině firem stejné.

Zájemci o zaměstnání mohou v japonské firmě očekávat, že budou pracovat na **společných pracovištích**, v kancelářích typu openspace a otevřených výrobních halách, jež vykazují své výhody i nevýhody. Je třeba zvyknout si na neustálou **přítomnost a kontrolu top managementu**, samotného prezidenta společnosti nevyjímaje. Prosazuje se zde **kolektivní řešení problémů**, přímo na místě vzniku problému s nezbytnou fotodokumentací a zaznamenáváním postupu řešení problému (kaizen plan sheet). Při **zdlouhavých rozhodovacích procesech** je důležité obrnit se trpělivostí a zvyknout si, že nic nebude okamžitě. Na druhou stranu si zaměstnanec může být jistý, že jakmile rozhodnutí padne, bude pro všechny pokud možno nejlepší a s cílem dosáhnout pozitivního dlouhodobého efektu.

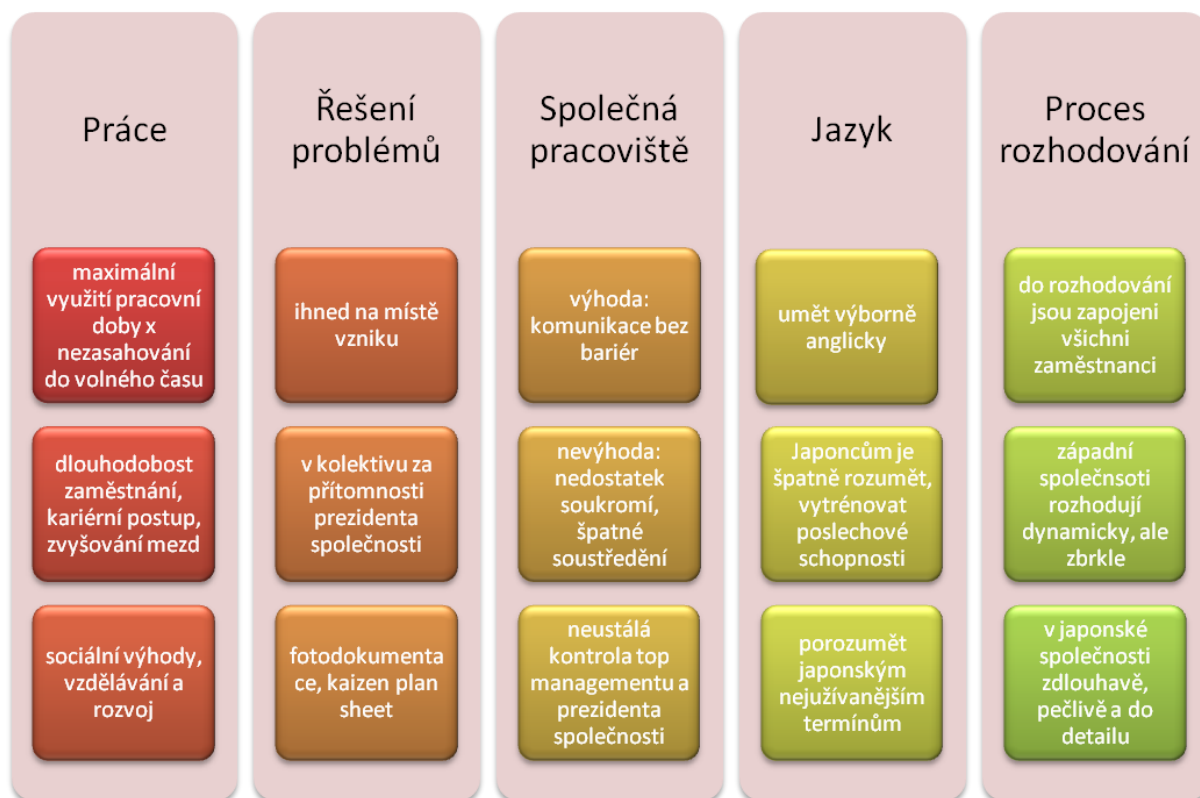
Samozřejmostí je být **dobře jazykově vybaven**, aby nedocházelo k bariérám v komunikaci. Pokud bude zaměstnanec nastupovat na pozici, kde bude dennodenní kontakt s Japonci nevyhnutelný, je třeba se připravit na to, že porozumět Japoncům nebude jednoduché a než si člověk vypěstuje poslechové schopnosti, bude to chvíli trvat. K získání jistoty, že je schopen se dorozumět, přispějí pravidelné kurzy angličtiny a japonštiny, které firma poskytuje. Přestože se zaměstnanec nerozhodne začít s výukou tak složitého a náročného jazyku, jakým je japonština, nevyhne se střetu s japonskými termíny používaných pracovních metod, jímž by se měl snažit co nejrychleji porozumět.

Před nástupem do japonské firmy je třeba připravit se na požadavek **maximálního využití pracovní doby**, což zřejmě nebude výsadou pouze japonských firem, ale zároveň se netřeba obávat zásahů do volného času. Dále je třeba **přistupovat ke svým kolegům tak, jako by to byli koneční zákazníci společnosti**, tzn. pokusit se vyjít jim co nejvíce vstříc a především chovat se k nim tak, aby se každodenně utužovaly dobré vztahy mezi spolupracovníky.

Přímo v Densu je důležité **ctít uznávané hodnoty společnosti**, tzn. dělat vše proto, aby firma dodávala včas a kvalitní výrobky za dodržení veškerých bezpečnostních pravidel a pokynů. Zaměstnanec by se měl pokusit co nejvíce zabránit zmetkovitosti a tím snižovat náklady společnosti, dbát na dobré mezilidské vztahy, pracovat na sobě a tím se přibližovat k cíli společnosti – stát se vynikající společností.

Zájemci o zaměstnání by si měli být vědomi toho, že jestliže budou dodržovat pracovní morálku a budou k firmě loajální, společnost se jim na oplátku odvděčí nezanedbatelnými

hodnotami – **jistotou práce a dlouhodobého zaměstnání, příjemného výdělku**, spoustou **sociálních výhod** a možnostmi **kariérního postupu a sebevzdělávání**. Veškerá doporučení jsou shrnuta na obrázku číslo 7.



Zdroj: vlastní

Obr. 7: Shrnutí a doporučení českým zájemcům o zaměstnání v japonské společnosti

Čeští pracovníci mají u japonských společností jistě budoucnost. Přes rozdílnost kultur může být vztah těchto dvou národností velmi úspěšný a prospěšný pro obě strany. Češi by se od Japonců mohli naučit toleranci, komunikaci, trpělivosti a především tomu, že přátelství, manželství i pracovní pozice jsou dlouhodobé a že jednou stvrzená záležitost má svou váhu. Češi své závazky a slova většinou příliš nedrží, tím by se mohli od Japonců inspirovat. Jak říká známý, napůl Čech a napůl Japonec, Tomio Okamura: „S Japonci uzavírám milionové kontrakty pouze ústně a nikdy se mi nestalo, že by nedodrželi, co bylo dohodnuto“. Kdežto v Čechách ani písemná smlouva není zárukou toho, že to, co bylo ujednáno, se uskuteční. Také čest a hrdost jsou prioritami všech Japonců, lhaní, krádeže a podvody jsou u nich vzácností. Čeští občané by se taktéž mohli inspirovat pečlivostí a důsledností, naučit se

pracovat „pomalu, ale jistě“ a s kvalitním výsledkem. Naopak Češi mohou Japonce naučit větší otevřenosti, flexibilitě, improvizaci a uvolněností. Obě strany si mají co nabídnout a pokud budou maximálně využívat vynikající vlastnosti obou národností, budou tím zvyšovat potenciál firmy.

Závěr

Diplomová práce poskytla exkurzi do česko-japonských vztahů na půdě firmy japonského původu, avšak z českého prostředí. Díky pozorování podnikové kultury vlastně nastínila, jak to ve firmě ve skutečnosti vypadá, jaké má hierarchické uspořádání, kdo je ve vedení firmy a jakým způsobem se vedení podílí na každodenním řízení firmy. Práce dále podává informace o hodnotách a normách chování, které jsou ve společnosti vyznávány, mezi ně patří především pracovní morálka, loajalita zaměstnance a pěstování vynikajících vztahů zaměstnanců ke svým partnerům a klientům.

Při zkoumání principů řízení lidských zdrojů ve firmě bylo zjištěno, jak probíhají náborové nové zaměstnanců, kteří zaměstnanci jsou pro firmu klíčoví, jaké vzdělávací kurzy jsou pro ně připraveny, jak jsou zaměstnanci motivováni, jaké sociální výhody jsou jim poskytovány apod. Dále se zde čtenář dozví, jak se ve společnosti dbá na bezpečnost práce a jakou nadstandardní péči získávají zaměstnanci v oblasti zdravotní péče. Z osmé kapitoly také vyplývá, že firma není vůbec lhostejná vůči aktuálnímu dění v regionu, podporuje obnovu životního prostředí, děti umístěné v různých institucích, sponzoruje sportovní i vědomostní soutěže, pomáhala při loňských povodních a v současné době samozřejmě přispívá i na zemi svého původu, jež je po ničivém zemětřesení a tsunami v katastrofálním stavu.

I přes značnou odlišnost japonské kultury a osobitost jejích příslušníků, která se samozřejmě do chodu společnosti prolíná, je třeba podotknout, že čeští pracovníci a české prostředí udělalo také své a firma se hodně přizpůsobila našemu prostředí. Z autorčina pohledu je česko-japonské spojení velmi přínosné, společnost totiž od obou kultur přebírá to, co funguje, co je efektivní a tím vytváří dokonalý synergický efekt.

Přestože se v důsledku globální hospodářské krize v posledních letech příliv japonských investic do Čech výrazně zpomalil⁷⁷, i nadále zůstává Česká republika velmi atraktivní zemí pro řadu japonských firem. Např. z globálního výzkumu organizace JETRO z května

⁷⁷ Japonské firmy v ČR. [online]. 2010. [cit. 2011-06-04].

Dostupné z WWW: <<http://www.japanbusinesssolutions.com/cs/content/business-info>>.

loňského roku vyplynulo, že Česko nabízí podle japonských investorů druhé nejlepší dodavatele na světě. Podle nich je zde vysoká úroveň kvality výzkumu a vývoje, zaměstnanci ve výrobních firmách jsou schopní a odvádějí kvalitní práci a navíc Česko disponuje výhodnou logistickou polohou uprostřed Evropy⁷⁸. Lze se tedy domnívat, že japonských výrobních závodů v České republice bude opět přibývat. V současné době je v českém prostředí registrováno 227 japonských firem, 89 z nich se věnuje výrobě, další se zabývají službami nebo výzkumem a vývojem. Ve svých pobočkách u nás zaměstnávají 45 tisíc lidí⁷⁹.

Závěrem by chtěla autorka podotknout, že firmy s japonským původem budou s největší pravděpodobností vykazovat podobné znaky, a proto doufá, že doporučení, které bylo vygenerováno na základě zkoumání jedné velké firmy v Libereckém kraji, lze aplikovat i na ostatní japonské firmy v České republice a bude přínosem pro řadu uchazečů o zaměstnání v takovýchto společnostech.

⁷⁸ Oficiální portál pro podnikání a export: Česko nabízí podle japonských podnikatelů druhé nejlepší dodavatele na světě. [online]. 2010, [cit. 2011-06-04]. Dostupný z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/japonsko/cesko-nabizi-druhe-nejlepsi-dodavatele/1000424/57431/>>.

⁷⁹ Japonské investice: Česko drží náskok před konkurencí. [online]. 2008. [cit. 2011-06-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/japonske-investice-cesko-drzi-naskok-pred-konkurenci>>.

Seznam pramenů a použité literatury

Citace:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

CERTIFIKACE SYSTÉMU PODLE OHSAS 18001. [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.cqs.cz/bozp.php>>.

DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANICEVICH, J. M. *Management. Principles and Functions*. 4.ed. Homewood: Irwin, 1989. 765 s. ISBN 0-256-06671-X.

FABIÁNOVÁ, S. Japonské přístupy k řízení a jejich projevy v českém kontextu. [Bakalářská diplomová práce]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci – Filozofická fakulta, 2010.

Japonské firmy v ČR. [online]. 2010. [cit. 2011-06-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.japanbusinesssolutions.com/cs/content/business-info>>.

Japonské investice: *Česko drží náskok před konkurencí*. [online]. 2008. [cit. 2011-06-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/japonske-investice-cesko-drzi-naskok-pred-konkurenci>>.

JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.

KLIČKA, P. *Standardní a nestandardní zaměstnání: dvě tváře japonského pracovního trhu*. ČLOVĚK: *Časopis pro humanitní a společenské vědy* [online]. 2009, č. 16 [cit. 2010-26-11]. Dostupný z WWW: <<http://clovek.ff.cuni.cz/rservice.php?akce=tisk&cislocclanku=2009100103>>.

LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

- MARHOULOVÁ, D. *Japonské systémy řízení*. 2. vyd. Praha: Institut řízení, 1991. 272 s. ISBN 80-7014-033-X.
- MAŠÍN, Ivan. *Výkladový slovník průmyslového inženýrství a štihlé výroby*. 1. vyd. Liberec: Institut technologií a managementu, 2005. 106 s. ISBN 80-903533-1-2.
- MIZUTANI, E., MIYAI, J., INOHARA, H. *Japonský management dnes a zítra*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 1998. 52 s. ISBN 80-02-01201-1.
- MONTAG, P. *Japonský personální management očima českého psychologa*. [online]. 1995, [cit. 2010-18-03]. Dostupný z WWW:
<<http://web.quick.cz/petr.montag/japan.htm>>.
- NOVÝ, I. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.
- NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
- Oficiální portál pro podnikání a export: *Česko nabízí podle japonských podnikatelů druhé nejlepší dodavatele na světě*. [online]. 2010, [cit. 2011-06-04]. Dostupný z WWW:
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/japonsko/cesko-nabizi-druhe-nejlepsi-dodavatele/1000424/57431/>>.
- PFEIFER, L.; UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha. Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 167 s. ISBN 80-247-0012-3.
- VINTER, J. *Japonsko – pracovní systém: Co nevíme o Japoncích*. Ekonomický portál – euroekonom.cz. [online]. 2007, [cit. 2010-26-11]. Dostupný z WWW:
<<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jv-japonci>>.
- WORONOFF, J. *Mýtus japonského managementu*. Praha: Victoria Publishing 1994. 126 s. ISBN 80-85605-48-1.

Bibliografie:

ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th Edition. London: KOGAN PAGE, 2003. 1062 s. ISBN 0-7494-4105-4.

BEARDWELL, I.; HOLDEN, L. Human Resource Management. A Contemporary Perspective. London: Pitman Publishing, 1997. 797 s. ISBN 0-2736-2230-7.

KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z. a kol. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Velvyslanectví ČR v Tokiu. [online]. 2010, dostupný z WWW: <http://www.mzv.cz/tokyo/cz/obchod_a_ekonomika/index.html>.

VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

Webové stránky společnosti DENSO MANUFACTURING CZECH, s.r.o. [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.denso.cz>>.

Webové stránky Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org>>.

Seznam příloh

Příloha A: Japonské metody řízení používané ve společnosti Denso.....	95
Příloha B: Anketa pro bývalé zaměstnance společnosti Denso	99
Příloha C: Anketa pro bývalé zaměstnance společnosti Denso	101
Příloha D: Anketa pro současné zaměstnance společnosti Denso.	103
Příloha E: Anketa pro současné zaměstnance společnosti Denso	105
Příloha F: Anketa pro současné zaměstnance společnosti Denso	107

Příloha A: Japonské metody řízení používané ve společnosti Denso

V této kapitole budou představeny metody využívané v pracovním procesu firmy Denso. Jedná se o filozofii Kaizen, absolutní kontrolu kvality, metodu 5S, Kanban, Just in time, Jidohku, Heijunku a výrobní systém společnosti Toyota.

Kaizen

Kaizen není pouhou metodou či nástrojem japonského řízení. Jedná se o filozofii Japonců, je to jejich způsob práce i života. Znamená nepřetržité zdokonalování, zlepšování jakýchkoli činností, díky nimž lidé dosáhnou pokroku, úspěchu či konkurenceschopnosti.

Aby byl kaizen ve firemní praxi efektivní, je nutné mít snahu zlepšovat a zapojit do zdokonalování všechny firemní zaměstnance bez výjimky. Dále je velmi důležité mít ochotu uznat problém a připravit se na změnu a především komunikovat, komunikovat a komunikovat. Na rozdíl od zaměstnanců na západě se japonští pracovníci nemusí obávat potrestání za zavinění problémů. Nemusí nic zatajovat nebo delegovat odpovědnost, aby se vyhlí trestu, a proto nemají s identifikací negativních skutečností žádný problém. Komunikace je v japonských firmách velmi důležitá, kvalita komunikace se dá odvodit z neobyčejně vysoké frekvence a intenzity vzájemných styků mezi managementem a zaměstnanci či způsobech japonského uspořádání pracoviště. Ovšem zmiňované elementy nejsou zárukou organizační efektivity.

Kaizen je zkrátka základem všeho, z něhož se zrodily další zásadní metody japonského řízení, jsou jimi především absolutní kontrola (TQM), výrobní systém „právě včas“ (Just in time), absolutní údržba výrobních prostředků (5S) apod.

Absolutní kontrola kvality

Absolutní kontrola kvality, z anglického *Total Quality Control* (TQC), není původní myšlenkou japonských manažerů, nýbrž amerického obchodníka Armanda Vallin Feigenbauma, který řekl, že kvalita je v podstatě způsob řízení organizace. Japonci jeho

konceptu převzali, integrovali ji do systému kaizen a značně zpopularizovali. TQC je tedy celopodniková kontrola kvality, jejímž cílem je zdokonalování procesů a plnění firemních cílů, jako je vysoká kvalita výrobků, nízké náklady, zvyšování produktivity práce apod.

Metoda 5S

Metoda 5S pochází z Japonska, vychází z pěti japonských slov začínajících na S, a jejím přínosem je zpřehlednění a zjednodušení pracoviště. Původně byla zaměřena na pracoviště výrobní linky, ale v podstatě je použitelná kdekoli, tedy i v kancelářích. Uspořádané pracoviště má totiž přímý vliv na výkon pracovníka, minimalizuje jeho úsilí. Pokud má pracovník všechny nástroje po ruce, srovnané a čisté, nemusí se zdržovat hledáním vhodného nástroje, eliminuje tím potenciální zranění, nedělá tolik chyb a především tím šetří pracovní čas a zároveň náklady na daný proces.

Metodu 5S musí znát každý pracovník v japonské firmě nazpaměť, jedná se o těchto pět důležitých bodů:

- **Seiri** = vyčistit (na pracovišti musí být pouze materiál a nástroje nutné k provedení dané práce, zbytek musí být odklizen)
- **Seiton** = uspořádej (je nutné vyjasnit si, jak půjdou pracovní kroky za sebou a podle toho si pracovník seřadí nástroje, aby je měl po ruce)
- **Seiso** = čistit (nástroje se musí vracet na místo a musí se udržovat v čistotě)
- **Seiketsu** = standardizuj (stejná práce by se měla provádět stále stejně)
- **Shitsuke** = udržuj (pořádek na pracovišti je nutno udržovat neustále; kontrolu pořádku provádí náhodná návštěva managementu ve výrobě)

Metoda Kanban

Kanban je metoda dílenského řízení výroby založená na principu tahu a vizuálních signálech o skutečné aktuální potřebě interních nebo externích zákazníků. Jednotlivá pracoviště či výrobní linky vyvolávají své aktivity u předcházejícího výrobního stupně přímo prostřednictvím kanban karty. Karta obsahuje informace o potřebné součástce, o jejím

množství, místě dodání a uložení. Díky systému kanban dochází k optimálnímu plánování skladových zásob a jejich efektivnímu doplňování v souladu s průběhem spotřeby při výrobním procesu. Kanban není totožný s technikou „právě včas“ (Just in time), ta je totiž daleko hlubší.

Just in time (JIT) – Metoda „právě včas“

„Právě včas“ je výrobní filozofie, při jejímž uplatňování jsou výrobky vyráběny, dopravovány i skladovány pouze tehdy, když to zákazník vyžaduje. Díky JIT dochází k eliminaci plýtvání ve všech jeho podobách, ke zmenšení výrobních sérií, redukci objemu zásob hotových výrobků i rozpracované výroby, ke kratší průběžné době, rychlejší reakci na požadavky zákazníků apod.

Jidohka (autonomizace)

Autonomizace je přenesení lidské inteligence na stroje tak, že jsou schopny se automaticky zastavit, spustit, naložit i vyložit se, stejně tak jako identifikovat výskyt vady a signalizovat potřebu pomoci. Autonomizace uvolňuje operátory z nepřetržitého dohledu nad strojem a umožňuje jim provádět jiné činnosti přidávající hodnotu nebo zvyšující stabilitu procesu. Díky tomu mohou obsluhovat další stroje, připravovat změnu sortimentu, provádět preventivní údržbu apod.

Heijunka

Metoda vyhlazování směnového výrobního plánu, při které se berou v úvahu jak fluktuující požadavky zákazníka, tak i potřeba maximálně a rovnoměrně vytížit výrobní kapacity. Při využití této metody se nevyrábí úplně přesně podle aktuálního toku a pořadí objednávek (dopadem by bylo velké kolísání ve vytížení kapacit), ale při plánování směny se využívá řazení a sdružování zakázek podle specifického modelu, který je založen na principu udržení celkového výkonu za směnu na konstantní úrovni při zachování poměrů ve výrobním mixu.

Toyota Production System (TPS) – výrobní systém Toyoty

Výrobní systém rozvíjený již po dobu padesáti let ve společnosti Toyota Motor Corporation používá každá japonská firma. V současné době se jedná o soubor více jak dvaceti metod, technik a principů, přičemž mezi základní pilíře patří již zmiňovaná heijunka, jidohka a metoda JIT. Výrobní systém Toyota můžeme pokládat za matku a vzor všech v současnosti známých výrobních systémů.

Shrnutí

Většina výše zmíněných metod zapadá do výrobního systému Toyoty a je jeho nezbytnou součástí. Metody se v podstatě doplňují a každá z nich svou částí přispívá k úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku. Metody vedou k optimalizaci zásob, ke snížení počtu kazových výrobků, zbytečných prostojů, minimalizaci plýtvání, z čehož v globálu plyne možnost snížení nákladů a zvýšení kvality a potažmo ziskovosti a úspěšnosti firmy.

Příloha B: Anketa pro bývalé zaměstnance společnosti

Denso Manufacturing Czech s.r.o.

Vážení respondenti, tento průzkum si klade za cíl identifikovat zkušenosti českých zaměstnanců s japonskou firmou. Všechny zjištěné údaje jsou zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro diplomovou práci. Děkuji Vám za ochotu i čas, který jste odpovědím na tyto otázky věnoval/a.

- 1. Jak dlouho jste v Densu pracovala?** *1 rok.*
- 2. Na jaké pozici?** *Nákupčí.*
- 3. Pracovala jste v kanceláři typu openspace? Jak vám společné pracoviště vyhovovalo?** *Ano pracovala a nevyhovovalo mi to. Bylo tam na můj vkus mnoho lidí, spousta hluku a špatná, téměř žádná možnost soustředit se.*
- 4. Měla jste nějaké předsudky před nástupem do japonské společnosti? Jaká byla Vaše očekávání?** *Předsudky ne, očekávání – nová zkušenost s neznámým způsobem řízení.*
- 5. Uplatňuje se ve firmě po vzoru firem z Japonska princip seniority?** *Ne.*
- 6. Princip seniority jde ruku v ruce se mzdovým systémem, dosáhne zde zaměstnanec platového ohodnocení korespondujícím s jeho vzděláním a zkušenostmi až za několik let?** *Nemohu hodnotit z vlastní zkušenosti, z toho, co jsem byla schopná pochytit ze systému – ne.*
- 7. Domníváte se, že Denso nabízí lepší platové podmínky než české společnosti?** *Než neautomobilové české společnosti ano. V porovnání např. se společností Škoda však ne.*
- 8. Uplatňují se ve firmě nějaké motivační vzorce převzaté z Japonska?** *Ano.*
- 9. Převzala firma z Japonska nějaké svátky či rituály nebo ceremoniály, které se v Japonsku dodržují a tady, vzhledem k původu firmy a Vaším bývalým japonským kolegům, je třeba je také dodržovat?** *Konkrétně na mojí pozici ne (neměla jsem přímého japonského nadřízeného).*

10. Jestliže připadl český svátek na den uprostřed týdne, většinou Vám ho firma přesunula na pondělí či pátek. Vadilo Vám to, měla jste problém s hlídáním dětí?
Nebyl to pro mne problém, v době trvání pracovního poměru jsem byla bezdětná.
11. Oslavoval se ve firmě za doby Vašeho působení nějaký hrdina, který se zasloužil např. o vzestup firmy? *Nemyslím, že by se dalo hovořit o přímo „oslavování“, důležitá jména v souvislosti se vzestupem firmy jsou ale skloňována.*
12. Jaké je postavení žen v Densu? Mohou ženy dosáhnout stejného postu jako muži?
Téměř ve 100% ne.
13. S jakými japonskými metodami řízení jste se setkávala nejčastěji? *Kaizen, Kanban, 5 S, Lean Layout.*
14. Které z nich jsou podle Vás nejefektivnější? *Efektivita je jiná pro každé pracoviště, pro mne osobně bylo např. velmi zajímavé 5S, pro výrobu jistě Kanban.*
15. Dovolovala Vám povaha Vaší pracovní pozice vytvořit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? Byla po Vás požadována oddanost práci a maximální využití pracovní doby? *Rovnováha mezi osobním i pracovním životem závisí do jisté míry na tom, na jakém oddělení dotyčný pracuje, zda (ne)má japonského nadřízeného. Oddanost práci a max. využití pracovní doby je však samozřejmostí.*
16. Setkávala jste se se svými japonskými kolegy i mimo pracovní dobu? *Ne.*
17. Jak jste pocítovala časovou náročnost rozhodování ve firmě? *Rozhodování trvá delší dobu než v českých firmách.*
18. Bylo po Vás požadováno kolektivní řešení problémů, nebo bylo možné rozhodnout ve Vaší kompetenci naprosto samostatně? *Záleželo na tom, o jaký problém šlo. Pokud šlo o záležitost, která byla v kompetenci náplně práce, mohla jsem rozhodnout. Pokud ne, musela jsem mít samozřejmě schválení nadřízeného.*
19. Jak byste nejvýstižněji popsala vlastnosti Vašich bývalých japonských kolegů? *Zdvořilí, trpěliví, formální, přesní, nerozhodní, neboť rozhodnutí dlouho zvažují ze všech stran.*
20. Čeho jste si na svých japonských kolezích nejvíce vážila, čemu jste se od nich naučila? *Zdvořilosti, úslužnosti. Nemohu říci, že bych se přímo něčemu naučila.*

Příloha C: Anketa pro bývalé zaměstnance společnosti

Denso Manufacturing Czech s.r.o.

Vážení respondenti, tento průzkum si klade za cíl identifikovat zkušenosti českých zaměstnanců s japonskou firmou. Všechny zjištěné údaje jsou zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro diplomovou práci. Děkuji Vám za ochotu i čas, který jste odpovědím na tyto otázky věnoval/a.

- 1. Jak dlouho jste v Densu pracovala?** *Od roku 2003 do roku 2010.*
- 2. Na jaké pozici?** *2003 – 2005 Asistentka HR, 2007 – 2010 Asistentka administrativy.*
- 3. Pracovala jste v kanceláři typu openspace? Jak vám společné pracoviště vyhovovalo?** *Ano, vyhovovalo, bylo možné se na kohokoliv obrátit a nemuset nikam chodit.*
- 4. Měla jste nějaké předsudky před nástupem do japonské společnosti? Jaká byla Vaše očekávání?** *Předsudky jsem neměla, firma při mém nástupu teprve začínala. Čekala jsem spíše, že se ke mně jako k absolventce budou chovat jinak, ale měla jsem respekt.*
- 5. Uplatňuje se ve firmě po vzoru firem z Japonska princip seniority?** *Ne.*
- 6. Princip seniority jde ruku v ruce se mzdovým systémem, dosáhne zde zaměstnanec platového ohodnocení korespondujícím s jeho vzděláním a zkušenostmi až za několik let?** *Ne.*
- 7. Domníváte se, že Denso nabízí lepší platové podmínky než české společnosti?** *Jak u které pozice.*
- 8. Uplatňují se ve firmě nějaké motivační vzorce převzaté z Japonska?** *Nemyslím si.*
- 9. Převzala firma z Japonska nějaké svátky či rituály nebo ceremoniály, které se v Japonsku dodržují a tady, vzhledem k původu firmy a Vaším japonským kolegům, je třeba je také dodržovat?** *Ne.*

10. Jestliže připadl český svátek na den uprostřed týdne, většinou Vám ho firma přesunula na pondělí či pátek. Vadilo Vám to, měla jste problém s hlídáním dětí?
Pokud zaměstnanec nemá děti, tak mu to nevadí.
11. Oslavoval se ve firmě za doby Vašeho působení nějaký hrdina, který se zasloužil např. o vzestup firmy? *Nevím, zda se oslavuje, ale myslím si, že jako hrdina je vnímán pan Karel Balatka.*
12. Jaké je postavení žen v Densu? Mohou ženy dosáhnout stejného postu jako muži?
Myslím si, že ženy stejného postavení dosáhnout nemohou. Z mého pohledu, když se žena vrací z mateřské dovolené, je trošku odsunuta na jinou kolej. Ve většině případů se s ní už vůbec nepočítá.
13. S jakými japonskými metodami řízení jste se setkávala nejčastěji? *Na mé pozici pouze s metodou 5S.*
14. Které z nich jsou podle Vás nejefektivnější? *Ve výrobě jsou všechny metody provázané a jedna bez druhé by nevytvořila požadovanou konkurenceschopnost firmy.*
15. Dovolovala Vám povaha Vaší pracovní pozice vytvořit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? Byla po Vás požadována oddanost práci a maximální využití pracovní doby? *Rovnováha šla vytvořit, vždy bylo požadováno využití pracovní doby i nad její rámec.*
16. Setkávala jste se se svými japonskými kolegy i mimo pracovní dobu? *Ano, setkávala.*
17. Jak jste pocítovala časovou náročnost rozhodování ve firmě? *Rozhodovací procesy byly poměrně zdlouhavé.*
18. Bylo po Vás požadováno kolektivní řešení problémů, nebo bylo možné rozhodnout ve Vaší kompetenci naprosto samostatně? *Nešlo rozhodovat samostatně.*
19. Jak byste nejvýstižněji popsala vlastnosti Vašich bývalých japonských kolegů?
Požadovali po nás, aby bylo vše perfektní, ale za perfektní práci se dokázali odvděčit.
20. Čeho jste si na svých japonských kolezích nejvíce vážila, čemu jste se od nich naučila? *Pracovitosti.*

Příloha D: Anketa pro současné zaměstnance společnosti Denso Manufacturing Czech s.r.o.

Vážení respondenti, tento průzkum si klade za cíl identifikovat zkušenosti českých zaměstnanců s japonskou firmou. Všechny zjištěné údaje jsou zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro diplomovou práci. Děkuji Vám za ochotu i čas, který jste odpovědím na tyto otázky věnoval/a.

- 1. Jak dlouho v Densu pracujete?** *8 let.*
- 2. Na jaké pozici?** *Koordinátor vzdělávání a rozvoje.*
- 3. Pracujete v kanceláři typu openspace? Jak vám společné pracoviště vyhovuje?**
Ano. Openspace má výhody a nevýhody, pro sdílení informací je systém lepší.
- 4. Měl jste nějaké předsudky před nástupem do japonské společnosti? Jaká byla Vaše očekávání?** *Vždy jsou nějaké předsudky, pokud chybí zkušenosti. Při nástupu jsem očekával, že si rozšířím své znalosti a zkušenosti.*
- 5. Uplatňuje se ve firmě po vzoru firem z Japonska princip seniority?** *Systémově ne. Vzhledem ke krátkému trvání naší firmy to ani není možné.*
- 6. Princip seniority jde ruku v ruce se mzdovým systémem, dosáhne zde zaměstnanec platového ohodnocení korespondujícím s jeho vzděláním a zkušenostmi až za několik let?** *Systémově ne.*
- 7. Domníváte se, že Denso nabízí lepší platové podmínky než české společnosti?**
V průměru ano, i když ne nijak výrazně. Samozřejmě jsou specifické pozice, které jsou jinde lépe placené.
- 8. Uplatňují se ve firmě nějaké motivační vzorce převzaté z Japonska?** *Ano, ale většinou pouze v primární výrobě.*
- 9. Převzala firma z Japonska nějaké svátky či rituály nebo ceremoniály, které se v Japonsku dodržují a tady, vzhledem k původu firmy a Vaším japonským kolegům, je třeba je také dodržovat?** *Ne.*

10. Jestliže případně český svátek na den uprostřed týdne, většinou Vám ho firma přesune na pondělí či pátek. Vadí Vám to, máte problém s hlídáním dětí?
Většinou ne.
11. Oslavujete ve firmě nějakého hrdinu, který se zasloužil o vzestup firmy? *Ne.*
12. Jaké je postavení žen v Densu? Mohou ženy dosáhnout stejného postu jako muži?
Ženy mají stejné postavení jako muži. Ano, mohou dosáhnout stejného postavení.
13. S jakými japonskými metodami řízení se setkáváte nejčastěji? *TPS (Toyota Production System) – výrobní systém Toyota a QCDSM (Quality, Cost, Delivery, Safety, Morale) – soubor ukazatelů zaměřených na pět základních charakteristik výrobního podniku. Kvalita, náklady, plnění dodávek, bezpečnost práce a morálka pracovníků.*
14. Které z nich jsou podle Vás nejefektivnější? *Obě jsou v souladu, obě vychází z TPS.*
15. Dovoluje Vám povaha Vaší pracovní pozice vytvořit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? Je po Vás požadována oddanost práci a maximální využití pracovní doby? *Rovnováhu ano. Je spíše upřednostňováno maximálně efektivní využívání pracovní doby.*
16. Setkáváte se se svými japonskými kolegy i mimo pracovní dobu? *Obvykle ne.*
17. Jak pocítujete časovou náročnost rozhodování ve firmě? *Nemám s tím problém, pokud vím, co mohu očekávat.*
18. Je po Vás požadováno kolektivní řešení problémů, nebo lze rozhodnout ve Vaší kompetenci naprosto samostatně? *V rámci svých kompetencí se rozhodují samostatně. Kolektivní rozhodování je doporučováno pouze v případě velkých investic, nebo mezioborového řešení problémů.*
19. Jak byste nejvýstižněji popsal vlastnosti Vašich japonských kolegů? *Domnívám se, že se jejich vlastnosti nedají paušalizovat. Záleží na osobnosti.*
20. Čeho si na svých japonských kolezích nejvíce vážíte, čemu jste se od nich naučili?
Bezesporu si vážím kolegiálního přístupu k zaměstnancům bez ohledu na zastávané pozice.

Příloha E: Anketa pro současné zaměstnance společnosti Denso Manufacturing Czech s.r.o.

Vážení respondenti, tento průzkum si klade za cíl identifikovat zkušenosti českých zaměstnanců s japonskou firmou. Všechny zjištěné údaje jsou zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro diplomovou práci. Děkuji Vám za ochotu i čas, který jste odpovědím na tyto otázky věnoval/a.

- 1. Jak dlouho v Densu pracujete?** *7 let.*
- 2. Na jaké pozici?** *Team leader (mistr) ve výrobě.*
- 3. Pracujete v kanceláři typu openspace? Jak vám společné pracoviště vyhovuje?**
Ano, vyhovuje mi.
- 4. Měl jste nějaké předsudky před nástupem do japonské společnosti? Jaká byla Vaše očekávání?** *Žádné předsudky jsem neměl, jednalo se o mé první zaměstnání.*
- 5. Uplatňuje se ve firmě po vzoru firem z Japonska princip seniority?** *Z mého pohledu ne.*
- 6. Princip seniority jde ruku v ruce se mzdovým systémem, dosáhne zde zaměstnanec platového ohodnocení korespondujícím s jeho vzděláním a zkušenostmi až za několik let?** *V podstatě ano.*
- 7. Domníváte se, že Denso nabízí lepší platové podmínky než české společnosti?** *Ano.*
- 8. Uplatňují se ve firmě nějaké motivační vzorce převzaté z Japonska?** *Ano.*
- 9. Převzala firma z Japonska nějaké svátky či rituály nebo ceremoniály, které se v Japonsku dodržují a tady, vzhledem k původu firmy a Vaším japonským kolegům, je třeba je také dodržovat?** *Ne, pouze dobrovolné akce (japonské písmo, keramika apod.).*
- 10. Jestliže připadne český svátek na den uprostřed týdne, většinou Vám ho firma přesune na pondělí či pátek. Vadí Vám to, máte problém s hlídáním dětí?** *Osobně mi to nevadí, protože nemám děti, ale už jsem se s tímto „problémem“ setkal.*
- 11. Oslavujete ve firmě nějakého hrdinu, který se zasloužil o vzestup firmy?** *Ne.*

12. Jaké je postavení žen v Densu? Mohou ženy dosáhnout stejného postu jako muži?

100% ano.

13. S jakými japonskými metodami řízení se setkáváte nejčastěji? 5S – metodika

úklidu pracoviště.

14. Které z nich jsou podle Vás nejefektivnější?

15. Dovoluje Vám povaha Vaší pracovní pozice vytvořit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? Je po Vás požadována oddanost práci a maximální využití pracovní doby? Oboje ano.

16. Setkáváte se se svými japonskými kolegy i mimo pracovní dobu? Ne, pouze na služební cestě (společné večere apod.).

17. Jak pociťujete časovou náročnost rozhodování ve firmě? V automobilovém průmyslu je vše podřízeno zakázkám, vše je pod "tlakem".

18. Je po Vás požadováno kolektivní řešení problémů, nebo lze rozhodnout ve Vaší kompetenci naprosto samostatně? Do určité míry lze rozhodnout samostatně.

19. Jak byste nejvýstižněji popsal vlastnosti Vašich japonských kolegů? Jsou maximálně oddaní práci, odpovědní za vyřešení úkolu, loajální a pracovití.

20. Čeho si na svých japonských kolezích nejvíce vážíte, čemu jste se od nich naučili?

Vážím si jejich sebekázně, pracovní morálky a loajality. Naučil jsem se od nich pracovní postupy, jinak nahlížet na řešení problémů a efektivně prezentovat své výsledky.

Příloha F: Anketa pro současné zaměstnance společnosti Denso Manufacturing Czech s.r.o.

Vážení respondenti, tento průzkum si klade za cíl identifikovat zkušenosti českých zaměstnanců s japonskou firmou. Všechny zjištěné údaje jsou zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro diplomovou práci. Děkuji Vám za ochotu i čas, který jste odpovědím na tyto otázky věnoval/a.

- 1. Jak dlouho v Densu pracujete?** *9. rok.*
- 2. Na jaké pozici?** *Manažer úseku nákupu.*
- 3. Pracujete v kanceláři typu openspace? Jak vám společné pracoviště vyhovuje?**
Ano, vyhovuje pro velice úzký kontakt s širokým spekterm kolegů.
- 4. Měl jste nějaké předsudky před nástupem do japonské společnosti? Jaká byla Vaše očekávání?** *Bez předsudků, očekával jsem vysokou míru využití high-tech technologií.*
- 5. Uplatňuje se ve firmě po vzoru firem z Japonska princip seniority?** *Nedokážu posoudit.*
- 6. Princip seniority jde ruku v ruce se mzdovým systémem, dosáhne zde zaměstnanec platového ohodnocení korespondujícím s jeho vzděláním a zkušenostmi až za několik let?** *Nedokážu posoudit.*
- 7. Domníváte se, že Denso nabízí lepší platové podmínky než české společnosti?**
Nedokážu posoudit.
- 8. Převzali jste z Japonska nějaké motivační vzorce?** *Spíše se aplikuje firemní kultura, potažmo komunikační nástroje a principy efektivní komunikace.*
- 9. Převzali jste z Japonska nějaké svátky či rituály nebo ceremoniály, které se v Japonsku dodržují a tady, vzhledem k původu firmy a Vaším japonským kolegům, je třeba je také dodržovat?** *Myslím, že ne.*
- 10. Jestliže připadne český svátek na den v týdnu, většinou Vám ho firma přesune na pátek. Vadí Vám to, máte problém s hlídáním dětí?** *Ne.*

11. Oslavujete ve firmě nějakého hrdinu, který se zasloužil o vzestup firmy? *Ne.*
12. Jaké je postavení žen v Densu? Mohou ženy dosáhnout stejného postu jako muži?
Ano, podle principu rovných příležitostí pro všechny.
13. S jakými japonskými metodami řízení se setkáváte nejčastěji? *KAIZEN, TPM.*
14. Které z nich jsou podle Vás nejefektivnější? *KAIZEN, TPM.*
15. Dovoluje Vám povaha Vaší pracovní pozice vytvořit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem? Je po Vás požadována oddanost práci a maximální využití pracovní doby? *Ano, dovoluje. Maximální využití pracovní doby je podle mě standardní požadavek každého zaměstnavatele.*
16. Setkáváte se se svými japonskými kolegy i mimo pracovní dobu? *Zřídka, ale ano.*
17. Jak pociťujete časovou náročnost rozhodování ve firmě? *Větší než je obvyklé u evropských či amerických společností.*
18. Je po Vás požadováno kolektivní řešení problémů, nebo lze rozhodnout ve Vaší kompetenci naprosto samostatně? *Ano, diskuze o problémech se řeší v širším osazenstvu.*
19. Jak byste nejvýstižněji popsal vlastnosti Vašich japonských kolegů? *Jsou pracovití, pečliví, s výrazným smyslem pro vnímání celku, týmoví hráči.*
20. Čeho si na svých japonských kolezích nejvíce vážíte, čemu jste se od nich naučili?
Kromě dosažených výsledků se pohlíží i na způsob jednání, přemýšlení, který k dosažení cílů vede. Pokud má člověk ten správný způsob myšlení a jeden úkol nevyjde, je zde potenciál, že příště se již cíle podaří dosáhnout, protože na to jde správnou cestou.